

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh postupů pro snížení krizového ohrožení vybraného podniku

Proposal of Procedures to Reduce the Crisis Vulnerability of a Selected Business

Student: Bc. Simona Joklová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Joklová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh postupů pro snížení krizového ohrožení vybraného podniku**
Proposal of Procedures to Reduce the Crisis Vulnerability of a Selected Business
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska krizového managementu
4. Popis podniku vybraného pro analýzu krizového ohrožení
5. Vyhodnocení závažnosti ohrožení vybraného podniku potenciálními krizemi
6. Návrh postupů pro snížení krizového ohrožení vybraného podniku
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CRANDALL, William R., John A. PARNELL a John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis Management*, SOET, vol. 27. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4101-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Simona Joklová

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za její ochotu a cenné rady při vypracovávání této práce. Děkuji také jednateři firmy XY za spolupráci, vstřícný přístup a poskytnuté interní materiály.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	8
3	Teoretická východiska krizového managementu	10
3.1	Historie krizového managementu	10
3.2	Současné pojetí krizového managementu	11
3.3	Krizové řízení	11
3.3.1	Definice	11
3.3.2	Přístupy ke krizovému řízení	12
3.3.3	Proces krizového řízení	14
3.3.4	Nástroje krizového managementu.....	15
3.4	Krize.....	18
3.4.1	Definice	18
3.4.2	Krize jako příležitost	18
3.4.3	Příčiny vzniku krize	19
3.4.4	Charakteristické znaky krize.....	20
3.4.5	Typologie krizí.....	22
3.4.6	Fáze krize.....	22
3.4.7	Vyhledávání krizových ohnisek.....	23
3.5	Analýza prostředí podniku	26
3.5.1	PEST analýza.....	28
3.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
3.5.3	Finanční analýza	34
3.5.4	Analýza vnitřních faktorů.....	39
3.5.5	SWOT analýza.....	41
4	Popis podniku vybraného pro analýzu krizového ohrožení	46
5	Vyhodnocení závažnosti ohrožení vybraného podniku potenciálními krizemi	49

5.1	PEST analýza	49
5.1.1	Ekonomické prostředí	49
5.1.2	Politické prostředí	54
5.1.3	Sociální prostředí	55
5.1.4	Technologické prostředí	56
5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	57
5.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů	57
5.2.2	Vyjednávací síla odběratelů	57
5.2.3	Substituty	58
5.2.4	Ohrožení ze strany nových konkurentů	58
5.2.5	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	58
5.3	Finanční analýza	59
5.4	Analýza vnitřních faktorů	60
5.4.1	Faktory technického rozvoje	61
5.4.2	Marketingové a distribuční faktory	61
5.4.3	Výrobní faktory a řízení výroby	61
5.4.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	62
5.4.5	Finanční a rozpočtové faktory	62
5.5	SWOT analýza	62
5.5.1	Silné stránky	62
5.5.2	Slabé stránky	63
5.5.3	Příležitosti	64
5.5.4	Hrozby	65
5.6	Identifikace potenciálních krizových ohnisek	67
6	Návrh postupů pro snížení krizového ohrožení vybraného podniku	72
7	Závěr	74
	Seznam použité literatury	76

Seznam zkratek	80
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam vzorců	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Krizové situace, v menší nebo větší míře, doprovázejí v životě všechno, například rozhodnutí, činnosti a jejich důsledky. Tato diplomová práce bude věnována potenciální krizi vybraného podniku. Ohniska potenciální krizové situace se mohou skrývat tam, kde by vůbec nebyla očekávána a kde by si jich málokdo všiml. Varování, že se může schylovat ke krizi, bývá ve většině případů poměrně skryté na to, aby mu člověk věnoval větší pozornost.

Aby byl podnik schopen krizi zabránit, nebo alespoň zmírnit dopad jejích důsledků, je třeba pravidelně mapovat své vnější i vnitřní prostředí, aby bylo možné včas rozpoznat potenciální krizová ohniska.

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit potenciální ohniska krize firmy XY. Tato společnost se zabývá především servisními úpravami a prodejem obráběcích a tvářecích nástrojů, dále prodejem upínacích a antivibračních prvků, ostřením kovoobráběcích a dřevoobráběcích nástrojů a dalšími doplňkovými činnostmi.

První část diplomové práce bude zaměřena na teoretické vymezení problematiky krizového managementu a dále jednotlivých metod a analýz, které budou následně prakticky využity v další části této práce.

V druhé části práce bude charakterizován vybraný podnik XY, jeho podnikatelská činnost, kterou se zabývá a také služby, které nabízí.

Třetí část diplomové práce bude věnována praktické aplikaci vymezených metod na analyzovaný podnik. Vnější prostředí podniku, konkrétně makroprostředí, bude zhodnoceno pomocí analýzy PEST, prostřednictvím které budou analyzovány ekonomické, politické, sociální a technologické faktory, které podnik ovlivňují. Mikroprostředí bude zanalyzováno Porterovou metodou pěti konkurenčních sil, kde se bude hodnotit vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, rivalita mezi konkurenty a substituty vybraných produktů. Vnitřní prostředí společnosti bude zhodnoceno pomocí analýzy vnitřních faktorů a další metodou hodnotící vnitřní prostředí bude finanční analýza. Následně bude provedena souhrnná analýza SWOT, díky které budou identifikovány silné a slabé stránky podniku, a také jeho příležitosti a hrozby. Na základě této metody budou stanoveny potenciální krizová ohniska, která budou zakreslena do krizové matice a dále bude zhodnocena závažnost těchto zjištěných ohnisek krize pro daný podnik.

V závěrečné části této diplomové práce budou zhodnoceny výsledky zjištěny z praktické části a budou podány určité návrhy a doporučení, které by mohly přispět k prevenci před případným vypuknutím krizové situace.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Tato diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce bude zpracována na základě informací čerpaných z odborné literatury. Jedná se především o odborné knihy vyhledány v knihovnách a odborné články z dostupných databází v elektronické podobě. Poznatky využitě v této části budou získávány především z literatury českých autorů, doplněné o literaturu autorů zahraničních. V rámci teoretické části bude zpracována literární rešerše týkající se problematiky zkoumané v této práci, kterou je krizové ohrožení vybraného podniku.

V praktické části diplomové práce budou v rámci jednotlivých analýz zpracovány poznatky a data získaná z interních materiálů dané společnosti, především z účetních výkazů, dále informace získané na základě osobních rozhovorů s jednatelem společnosti a v neposlední řadě se bude jednat o informace získané z oficiálních veřejných zdrojů, jako je např. Český statistický úřad. Jednotlivé poznatky a data budou, dle svého charakteru, zpracovány kvantitativní nebo kvalitativní metodou, a to za účelem získání informací, které budou následně využity v další části praktické aplikace, konkrétně k identifikaci krizových ohnisek vybraného podniku. V této části bude využita analýza PEST, Porterova metoda pěti konkurenčních sil, analýza vnitřních faktorů a finanční analýza. Získané poznatky z uvedených metod budou sloužit ke zpracování souhrnné analýzy SWOT. Na základě zjištěných informací budou identifikována krizová ohniska, která budou graficky zachycena v krizové matici.

Závěrečná část této práce bude věnována návrhům konkrétních opatření k řešení identifikovaných krizových ohnisek.

Metoda komparace slouží ke srovnávání určitých znaků, vlastností nebo proměnných. Za použití logických postupů metoda srovnání zkoumá jejich podobnost či rozdílnost, a také jejich souvislost a následnost. Je však důležité si před prováděním komparace zvolit vhodná kritéria pro srovnávání (Tichá et al., 2013).

Tato metoda bude využita v praktické části diplomové práce, konkrétně při porovnávání výsledků finanční analýzy v jednotlivých letech.

Metoda abstrakce je myšlenkové oddělení nepodstatných jevů od těch podstatných, slouží tedy k nalezení podstaty daného jevu (Synek et al., 2007).

Tato metoda bude využita především v teoretické části práce, kdy je důležité zachytit základní informace z odborných publikací.

Analýzu lze vyjádřit jako myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na dílčí části. Na základě dalšího prozkoumání těchto částí a rozpoznání vazeb mezi nimi je možné pochopení zkoumaného jevu jako celku, což je cílem této metody (Široký et al., 2011).

Analýza bude ve velké míře využita v praktické části této diplomové práce, a to v první řadě v PEST analýze, kde budou v rámci ekonomického, politického, sociálního a technologického prostředí zkoumány jednotlivé faktory, které působí na vybraný podnik. Dále bude tato metoda využita při zpracovávání Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kdy budou hodnoceny vlivy jednotlivých složek tohoto modelu. Další využívanou metodou zahrnující analýzu bude finanční analýza, při které budou hodnoceny jednotlivé finanční ukazatele, jejich vzájemné vazby a příčiny jejich výkyvů. Následně bude daná metoda využita v rámci analýzy vnitřních faktorů, kdy budou hodnoceny jednotlivé faktory vnitřního prostředí podniku. Dále bude analýza využita při zpracovávání metody SWOT, prostřednictvím které budou na základě zjištěných výsledků z předchozích metod identifikovány silné a slabé stránky vybraného podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Syntéza je opakem analýzy a úzce s ní souvisí. Jde o myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v celek (Synek et al., 2011).

Prostřednictvím syntézy budou v této diplomové práci formulovány závěry na základě výchozích zjištění.

Dedukce je myšlenkový proces, kdy se z obecného, při použití určitých postupů, dospěje k novému tvrzení. Na základě dedukce lze teoretické poznatky ověřovat v praxi (Široký et al., 2011).

Tato metoda bude v diplomové práci využita praktickou aplikací poznatků uvedených v teoretické části na konkrétní podnik.

Matematické a statistické metody umožňují přesné vyjádření jevů a jejich vzájemných vazeb. Pomocí matematiky lze řešit problémy na základě matematických formulací a operací a statistika shromažďuje data a pracuje s teorií pravděpodobnosti (Široký et al., 2011).

V diplomové práci bude těchto metod využito při provádění finanční analýzy, kdy bude využito především matematických operací a dále při zpracovávání krizové matice podniku, která pracuje s pravděpodobností.

3 Teoretická východiska krizového managementu

První část této kapitoly bude věnována teoretickému vymezení problematiky krizového managementu. Nejdříve bude přiblížen jeho historický vývoj a definice, dále budou specifikovány přístupy ke krizovému řízení, následně také jeho průběh a nástroje, které při své činnosti využívá.

V další části bude definována krize a vše, co se této oblasti týče, včetně vyhodnocování krizových ohnisek.

Závěrečná část třetí kapitoly bude věnována popisu jednotlivých analýz, pomocí kterých bude v praktické části této práce zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí vybraného podniku.

3.1 Historie krizového managementu

Psal se rok 1962, když bývalý SSSR rozmístil jaderné rakety na ostrově Kuba, čímž započal otevřený konflikt mezi USA (Západem) a SSSR (Východem). Toto období bylo označováno jako Karibská krize, a právě tehdy byl poprvé použit termín „krizový management“. Pracovní kolektiv prezidenta J. F. Kennedyho, nazývaný „crisis management“, měl za úkol omezovat rizika, která by vedla ke vzájemné konfrontaci. Později byl tento pojem převzat do terminologie NATO a byl využíván k řešení krizových situací vojenského charakteru, které vznikaly ve vztazích mezi NATO a Varšavskou smlouvou (Antušák, Kopecký, 2006).

Chápání krizového managementu se začalo měnit v sedmdesátých letech minulého století, kdy byla přijata různá opatření ke zmírnění napětí a ke zvýšení vzájemné důvěry mezi Západem a Východem. V následujících letech došlo k několika dalším událostem podporujícím vztahy mezi Východem a Západem, například podepsání závazku o neútočení a významným rokem pro vývoj krizového managementu byl rok 1991, kdy byla ukončena činnost Varšavské smlouvy. Na konci téhož roku aliance NATO zveřejnila novou strategickou koncepci a Deklaraci o míru a spolupráci. Na základě těchto dokumentů byly zjednodušeny politické a vojenské struktury, sníženy stavy ozbrojených sil a vojska byla uspořádána tak, aby byla schopna zvládat krizové situace při zachování kolektivní obranyschopnosti. To znamená, že smyslem této nové strategické koncepce byla snaha o zabránění vzniku krizových situací, popřípadě jejich vyřešení mírovým způsobem a především tak, aby nebyla ohrožena evropská

bezpečnost. Od této chvíle, kdy NATO zaujala novou pozici v krizové oblasti, se proces zvládání krizí už netýká pouze vojenských krizí a hrozeb, ale i těch nevojenských.

3.2 Současné pojetí krizového managementu

Důsledkem historického pojetí krizového managementu však bylo znehodnocení tohoto termínu, neboť historie s sebou nepřinesla žádnou vypracovanou obecnou definici, nebo jednotnou terminologii tohoto pojmu.

V současné době již existuje spousta definic, pomocí kterých je obecně charakterizován krizový management. Jsou však vytvořeny pracovníky z pedagogického prostředí nebo fyzickými a právníckými osobami, které se zabývají problematikou zvládání krizových situací, a proto se v jejich definicích odráží jejich subjektivní pohled na termín „krizový management“ a v některých případech si mohou odporovat, nebo se obsahově rozcházet (Antušák, Kopecký, 2006).

3.3 Krizové řízení

3.3.1 Definice

Existuje několik dalších obdobných definic. Jedna je vytvořena na základě podnikohospodářského hlediska, jiná z hlediska resortu obrany, další je založena na regionálním hledisku, na úrovni krajů. Všechny tyto definice jistě mají svůj racionální základ, postrádají však univerzálnost. Dle Antušáka a Kopeckého (2006), je rozumnější, když bude základ definice krizového managementu tvořen obecnou definicí managementu, která bude rozšířena o oblast zvládání krizí. To znamená, že v ní bude zahrnuto funkcionální hledisko krizového řízení. Taková definice by pak mohla znít takto: „krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací,
- přípravě na činnost v krizových situacích,
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací,
- redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení,

- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace“ (Antušák, Kopecký, 2006, s. 16).

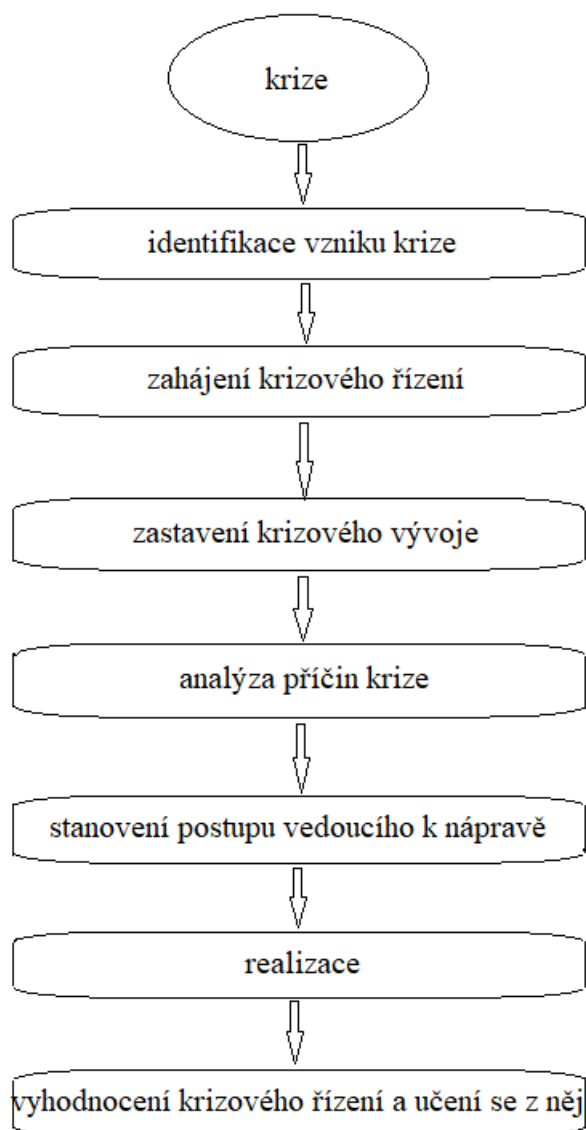
3.3.2 Přístupy ke krizovému řízení

Přístupy ke krizovému řízení podniku jsou obecně tři. První z nich se týká nejužšího pojetí krizového řízení a je založeno na činnosti insolvenčního správce, jenž byl určen soudem. Správce zhodnocuje aktiva, která zůstala v podniku nacházejícím se v krizi.

Další přístup lze nazvat jako krizové řízení v užším smyslu. Podstatou tohoto přístupu je řešení krize, která již nastala a která byla identifikována (Zuzák, Königová, 2009).

Teprve až po identifikaci krizové situace nastává krizové řízení, při kterém je postupováno dle diagramu uvedeném na obrázku 3.1 Obecné schéma krizového řízení v užším pojetí.

Obr. 3.1 Obecné schéma krizového řízení v užším pojetí



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 27)

Třetím přístupem ke krizovému řízení podniku je nejširší pojetí krizového řízení. Jeho podstata je v tom, že krizový management začíná probíhat ještě před tím než lze krizovou situaci vůbec identifikovat. To znamená, než krize nastane. Krizové řízení v nejširším pojetí je neustálý proces zahrnující různá preventivní opatření zamezující vzniku krize, která by měla destruktivní dopad, dále jsou vytvářeny různé systémy sloužící ke správnému a včasnému identifikování krizové situace a také k jejímu úspěšnému zvládnutí. Tento přístup má tedy především preventivní charakter (Zuzák, Königová, 2009).

3.3.3 Proces krizového řízení

Proces krizového řízení lze rozdělit do následujících pěti kroků.

Predikce

V této fázi procesu podnik sleduje a vyhodnocuje varovné signály neboli nepatrné a slabé symptomy příchodu krize (Sahin et al., 2015).

Slabé signály mohou být ignorovány, neboť mohou být obtížně rozlišitelné od irelevantních signálů. Management podniku se proto většinou zaměří na jiné, klíčové, podnikové problémy, i když by slabé signály mohly pro podnik představovat velkou hrozbu (Liff et al., 2017).

Pokud vrcholový management podniku tuto fázi zanedbává, vystavuje podnik nebezpečí nečekaného výskytu krize, se kterou se bude muset nevyhnutelně potýkat (Sahin et al., 2015).

Prevence a příprava

Tato fáze krizového managementu zahrnuje vytváření různých přípravných opatření pro minimalizaci dopadu krize a jejího nejrychlejšího odvrácení v případě, že nastane. Mezi taková opatření patří například:

- příprava na potenciální příležitosti krizí,
- formování silného krizového týmu,
- specifikování typů potenciálních krizí, které by mohly podnik zasáhnout,
- zdokonalování podnikové politiky jako prevence před potenciální krizí,
- vyvíjení strategií a taktik pro boj s potenciální krizí,
- vytváření a testování krizových scénářů a plánů.

Kontrola

V této fázi je úkolem krizového managementu kontrola stavu a vývoje krize. V kontrolní fázi je kladen důraz na motivaci pracovníků a vyvarování se stresu na pracovišti.

Obnova

Ve fázi obnovy dochází ke zlomu mezi negativními důsledky krize a navrácením podniku zpět do stavu, ve kterém prosperoval. Jinými slovy, účelem této fáze je vyřešit krizi a dostat se k zisku. K docílení zlomového okamžiku je nutné, aby podnik postupoval přesně podle stanovených strategií v přechozích fázích.

Hodnocení a učení se z krize

V poslední fázi by se měl podnik ponaučit z překonané krize a nastavit nové podnikové strategie, které pomohou v budoucím vývoji. Současně by mělo vedení podniku zvážit budoucnost vztahů s nevýkonnými pracovníky, nespolehlivými dodavateli a klienty, jejichž nedostatky se negativně projeví v průběhu řešení krize, nebo měly dokonce vliv na její vznik (Sahin et al., 2015).

3.3.4 Nástroje krizového managementu

V této podkapitole budou uvedeny nástroje krizového managementu, jejich využití a tvorba.

Krizové scénáře a krizové plány jsou charakteristickými nástroji využívanými ve fázi přípravy a prevence krizové situace. Strategie turnaround se používá k řešení krize v akutní fázi a pro obnovu. Krizový tým a krizová komunikace jsou důležité pro všechny procesní fáze krizového řízení.

Krizový scénář

Jedná se o popis konkrétní situace a jejího možného vývoje v čase a prostoru. Popisovaná situace představuje riziko vyplývající z analýzy rizik, které ohrožují danou organizaci. Scénáře mohou krizovým manažerům pomoci porozumět budoucím situacím a jejich neočekávaným průběhům. Krizový scénář je vhodným podkladem pro vytvoření krizového plánu.

Tvorba krizového scénáře zahrnuje:

- popis konkrétního rizika,
- popis možného vývoje této rizikové situace v čase a prostoru,
- zdůraznění hlavních symptomů, kterými bude tato situace doprovázena a podnik podle nich krizi včas rozpozná (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový plán

Účelem krizového plánu je snížit riziko a posílit schopnost podniku včasné a efektivně reagovat na vzniklou krizovou situaci. Neměl by být příliš dlouhý a složitý, musí však obsahovat některé důležité informace potřebné ke zvládnutí krize. Krizový plán by měl zahrnovat:

- řešení předvídatelných situací,
- zmapování prostředků, kterými jsou například technické pomůcky, lidské a finanční zdroje a informace, dále je důležité zabezpečit jejich dosažitelnost a určit způsob jejich mobilizace,
- určení rolí v rámci krizového týmu a jejich vzájemných vztahů, např. top management, právník, účetní atd.,
- personální obsazení krizového týmu,
- pravidla krizové komunikace, které určují obsah a způsob předávání informací atd. (Mikušová, Papalová, 2014).

Strategie turnaround

V tomto případě se nejedná úplně o nástroj krizového managementu, ale spíše o radikální přístup k řešení krize, který je využíván v akutní fázi krizové situace.

Tato strategie je založena na třech základních principech:

- co nejrychlejší získání peněz v hotovosti,
- zásadní změna strategie podniku, která se týká podstatné změny podnikových procesů,
- postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu krizového řízení (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový tým

Před samotným plánováním řešení krizové situace by měl být sestaven krizový tým, který má pět základních cílů, a to identifikaci krizových hrozeb, jimž podnik čelí, vypracování krizového plánu, vedení školení v oblasti krizového řízení, aktivní nalézání krizového řešení a vedení postkrizového hodnocení s nutným ponaučením, kdyby krize nastala znovu (Crandall et al., 2014).

Do krizového týmu by měli určitě patřit vlastníci podniku, odborníci z jednotlivých funkčních oblastí podniku a tiskový mluvčí. Doporučený počet členů krizového týmu je s ohledem na potenciální komunikační potíže stanoven na 5-7.

Členové týmu by měli být ochotni v případě potřeby pracovat 24 hodin denně. Každý z nich se musí účastnit pravidelných tréninků v oblasti odborných způsobů řešení krizových situací. Všichni členové týmu by také měli být pravidelně informováni o nových potenciálních ohniscích krizové situace (Mikušová, Papalová, 2014).

Krizová komunikace

Krizová komunikace je specifickou formou sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Její forma může být verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, jednosměrnou i dvousměrnou, veřejnou, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci (Antušák, Vilášek, 2016).

Je důležité, aby byla využita správná forma vnitřní krizové komunikace se zaměstnanci podniku a vnější krizové komunikace s podnikovým okolím.

Vnitřní krizová komunikace

Tento typ komunikace se týká interního prostředí podniku. Vedení by mělo zaměstnance o krizovém stavu informovat co nejdříve, aby bylo zamezeno jejich nejistotě a šíření zkreslených nebo nepravdivých informací.

Krizový manažer by měl v rámci vnitřní krizové komunikace provést následující kroky:

- srozumitelně informovat zaměstnance o tom, jaká krizová situace v podniku nastala,
- sdělit zaměstnancům, co pro ně krizová situace znamená a jaký na ně bude mít vliv,
- vysvětlit zaměstnancům, jaký bude následující postup a seznámit je s řešením.

Vnější krizová komunikace

Cílovou skupinou vnější krizové komunikace jsou obchodní partneři podniku, banky a široká veřejnost. Komunikaci s nimi by měl podnik zahájit co nejdříve, než začnou tyto skupiny získávat informace z jiných zdrojů.

Vnější krizovou komunikaci lze rozdělit do následujících fází:

- v první fázi se podnik musí snažit udržet přízeň partnerů, bank a široké veřejnosti a dodat jim jistotu, že vedení podniku je schopno současnou situaci zvládnout,

- v dalších fázích podnik udržuje pozitivní kontakt s těmito skupinami, podává jim informace o postupu krizového řízení a pozitivním vývoji situace,
- poté, co se krizovou situací podaří vyřešit, podnik musí zintenzivnit komunikaci a sdělit všem skupinám, že krize byla ukončena a že je podnik opět na dobré cestě stát se úspěšným (Zuzák, Königová, 2009).

3.4 Krize

3.4.1 Definice

Slovo krize má svůj původ ve slově „krino“, které pochází z dob Starého Řecka. Toto starořecké slovo v češtině znamená vybírat, posuzovat, rozhodovat mezi dvěma opačnými variantami, jako je například právo-bezprávi, úspěch-neúspěch, život-smrt. Z tohoto slova později vzniklo slovo „krisis“, pomocí kterého bylo vyjadřováno rozhodnutí nebo nesnáze. Následně pak vzniklo české slovo „krize“ (Zuzák, Königová, 2009).

V běžné mluvě krize představuje problém nebo situaci, kdy vznikají určité škody. Definice krize v organizačním slova smyslu se však stále mění a žádná jednotná zatím neexistuje. Dle Mikušové a Papalové (2014) lze krizi chápat jako málo pravděpodobnou událost s velkými následky, která je vnímána stakeholdery jako ohrožující životaschopnost podniku, ohrožuje také životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky.

V podnikatelském kontextu lze tento pojem definovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace. Z toho vyplývá, že by krize neměla být chápána pouze v negativním slova smyslu, nýbrž i jako příležitost (Mikušová, Papalová, 2014).

3.4.2 Krize jako příležitost

Krize označuje jak nebezpečí, tak příležitost, jak to indikuje i čínský symbol pro označení krize. Podstata tkví ve správném pochopení, kdy je krize příležitostí. Někteří autoři zkoumají myšlenku, že krize by měla být impulzem pozitivní organizační změny. Rozlišují dva typy manažerů:

- manažeři, kteří krizi vnímají pouze jako hrozbu, cítí tedy větší míru nejistoty, a proto podnikají taková opatření jako je snižování nákladů a omezování rozpočtů a další restriktivní aktivity,

- manažeři, kteří vnímají a uvědomují si příležitost a pravděpodobněji změni své myšlení a jednání, aby se přizpůsobili situaci a příležitost využili.

Vnímání manažerů krize jako příležitosti je ovlivněno osobními a organizačními hodnotami (Mikušová, 2017).

Krizí může být zasažen jakýkoliv subjekt, bez ohledu na jeho velikost. Může to být jak jedinec, organizace, celá společnost, tak i zeměkoule. Jestliže se subjekt ocitne v krizi, tato skutečnost je spojena s negativním dopadem na něj a také na jeho okolí. Každý subjekt v krizi usiluje o eliminaci negativních důsledků této krize a také o to, aby se dostal co nejdříve do takového stavu, v jakém byl, než krize nastala a následně do stavu lepšího (Zuzák, Königová, 2009).

Krize lze charakterizovat několika aspekty, které jsou pro většinu krizí společné. První z těchto charakteristik je rozkladnost krize. Že je krize rozkladná znamená, že dokud není vyřešena, blokuje činnost podniku. Nejdříve je důležité zjistit, jak bude krize negativně působit na podnik a následně dostat do rovnováhy zvládání krize a udržování normálního fungování organizace.

Krize je většinou negativní, neboť narušuje chod organizace a soustředění se na každodenní důležité úkoly. V době krize vzniká špatné podnikové klima a zhoršují se vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky, s čímž souvisí fakt, že krize podnik rozděluje. V této situaci je úkolem top managementu rozpoznat známky rozdělování podniku a přijmout opatření vedoucí k udržení jednotnosti. V neposlední řadě se kvůli krizi také snižuje důvěryhodnost podniku a dochází ke zpochybňování jeho dobrého jména. Vinou krizové situace může mít veřejnost zkreslené představy o celé situaci, na což by měl být management podniku připraven.

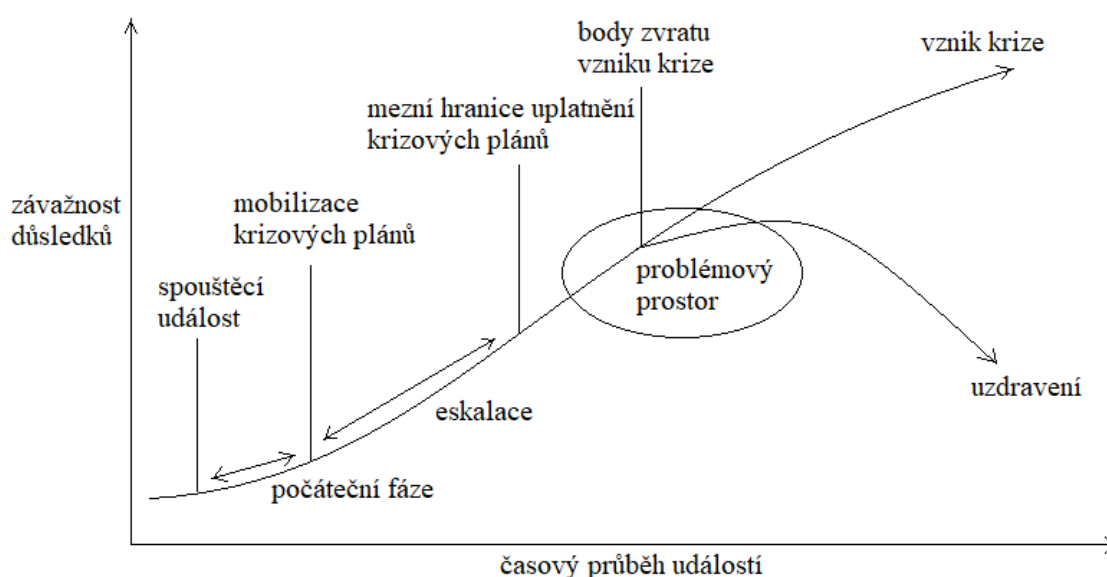
Krize téměř vždy překvapí, není očekávaná. Management by však měl být schopen rozpoznat, kde má krizová situace svou podstatu a také vytvořit krizový plán, díky kterému se s krizí lze vypořádat (Mikušová, Papalová, 2014).

3.4.3 Příčiny vzniku krize

Každá krize má samozřejmě jinou povahu. Lze však charakterizovat několik základních zdrojů, které krizovou situaci nastartují. Je třeba si také uvědomit, že krize může být vyvolána kombinací několika zdrojů, a proto je při krizovém řízení třeba brát ohled na každý z nich.

V obecném pojetí je zdrojem krize nerovnováha mezi podnikem (jeho cíli, hodnotami a posláním) a jeho okolím, nebo narušení fungování dílčích systémů uvnitř podniku. Pak stačí jedna spouštěcí událost a organizace je donucena uplatnit krizový režim. Jestliže podnik na tuto událost nereaguje včas nebo je řešení neúspěšné, vývoj nepříznivé situace se dostane až k mezní hranici ohrožení životaschopnosti podniku. V této fázi je stále šance na uzdravení podniku, velmi často však kvůli nečinnosti v problémovém prostoru vypukne viditelná krize, viz obrázek 3.2 Krizový vývoj (Mikušová, Papalová, 2014).

Obr. 3.2 Krizový vývoj



Zdroj: Mikušová, Papalová (2014, s. 4)

3.4.4 Charakteristické znaky krize

I když jsou projevy, a především důsledky, různých krizových událostí pro zasažený subjekt obtížně srovnatelné, lze u všech takových událostí nalézt několik podobných rysů. Mezi tyto rysy patří:

- zdroje vzniku krize – podmínky vzniku krize lze rozdělit na svázané s výrobou a svázané se spotřebou. Co se týče výroby, krizové situace mohou být způsobeny výrobními podmínkami (rizikové pracovní prostředí), systémem výroby (nehody při přepravě) nebo postvýrobními vlivy (toxické odpady). Zdroje spojené se spotřebou mohou být například nesprávné zacházení s výrobky, vedlejší vlivy spotřeby (rakovina způsobená kouřením), používání vadných výrobků atd.,

- škody na lidských životech a životním prostředí – z hlediska lidských životů do této skupiny rysů patří zranění, vlivy na zdraví s opožděnými účinky, zdravotní vlivy na budoucí generace a smrt. Co se týče životního prostředí, patří sem znečišťování ovzduší, vody, půdy, mutace živočišných a rostlinných druhů aj.,
- náklady – zdrojem vzniku krize mohou být náklady spojené s výstavbou nových výrobních zařízení, změnou výrobních postupů nebo technickým odstraňováním závad. Za zvláštní druh nákladů se považují ty, které se týkají sociální oblasti. Jsou to náklady spojené s evakuacemi osob nebo zdravotní rehabilitací osob zasažených krizí,
- příčiny vzniku – v podniku existuje provázanost lidských, organizačních a technologických faktorů. Mezi lidské faktory patří například chyby vedení a personálu nebo cílevědomé zásahy (teroristické útoky). Organizační faktory mohou být spojeny se špatnou komunikací, nedostatečným zajištěním bezpečné výroby nebo špatným chápáním povahy rizik a technologické faktory zahrnují vadná zařízení nebo materiál, špatné technologické postupy atd.,
- zainteresované subjekty – těmi jsou především organizace nesoucí odpovědnost za danou situaci. Buď ty, ve kterých ke krizi došlo, nebo které ji zapříčinily. Dále sem patří pojišťovny, banky a další finanční instituce, obchodní partneři, živnostenský úřad, policie a také konkurence. Je nutné zmínit oběti krize, které utrpěly na zdraví nebo majetku,
- reakce na krize – okamžité reakce zahrnují ochranu zraněných, poskytnutí jim materiální pomoci a technické odstraňování závad a tyto reakce probíhají pod časovým tlakem, s nedostatečnými informacemi a pod neustálým dohledem médií. Při dlouhodobější reakci je pozornost věnována především šetření příčin a důsledků krizové události,
- řešení krizí a jejich rozšiřování – v sociální oblasti jsou krize řešeny především odškodněním obětí nebo normalizací společenských vztahů, v rámci ekonomiky se jedná o změny na finančních a výrobních trzích. Krize v technologické oblasti bývá řešena zdokonalením technologických a organizačních postupů. Odstranění škod však neznamená vyřešení krize. Ze strany podniků je zanedbáváno řešení prvotních příčin krize, což může způsobit prohloubení a rozšíření původní krize (Mikušová, 2014).

3.4.5 Typologie krizí

Obecně lze podnikové krize členit dle různých hledisek:

- dle zdroje – vnitřní, vnější,
- dle rozsahu škod – málo závažné, závažné, velmi závažné,
- dle rychlosti vývoje – extrémně rychlé, rychlé, pozvolné,
- dle rozsahu – globální (celopodnikové), dílčí,
- dle podnikových oblastí – krize managementu, výrobní, odbytové, surovinové, finanční,
- dle periodicity – jednorázové, opakující se,
- dle úmyslu – úmyslné, neúmyslné.

3.4.6 Fáze krize

Vývoj podnikových krizí lze rozdělit na čtyři fáze, a to fázi varovnou (příznakovou), akutní, chronickou a fázi vyřešení krize. Obvyklý průběh krize je přes všechny čtyři fáze, ideální průběh by však byl od varovné fáze k fázi vyřešení. Je důležité si uvědomit, že po vyřešení jedné krizové situace se většinou podnik dříve nebo později dostane do příznakové fáze další krize.

Příznaková (varovná) fáze

V počáteční fázi bývají vzniklé problémy nenápadné, jde například o výpadky v tržbách, zvýšený počet reklamací nebo ztrátu odběratele. Tím, že se příznaky projevují v různých oblastech podniku, zdají se být neprovázané. Vrcholový management tyto problémy často vnímá jako náhodné a nedůležité, tudíž jsou problémy v této fázi většinou ignorovány. V případě přehlížení varovných signálů se následné škody odstraňují velmi obtížně, to znamená s výrazně vyššími náklady, anebo se nedají odstranit vůbec. Jestliže však příznaky krize ignorovány nejsou a jsou odhaleny včas, lze se na případnou krizi připravit a eliminovat tak, nebo alespoň minimalizovat, její dopady, popřípadě krizi úplně odvrátit (Kašík, Franek, 2015).

Akutní fáze

Tato fáze obvykle nastupuje po přehlížení varovných signálů. Během této fáze se již jednoznačně projevuje narušená rovnováha podniku a vlivy, které brání normálnímu provozu. Dochází ke zřejmému poškození zájmů firmy a mnohdy i její samotné existence, neboť určité následky nerovnováhy již nelze odvrátit. Podnik se stává nelikvidní, má problémy s hrazením

svých závazků, dochází ke zkracování pracovní doby, zaměstnancům nejsou vypláceny jejich mzdy apod. V případě, že se jedná o veřejnosti a médiím známou organizaci, dochází k vyvolání nedůvěry u zákazníků i věřitelů a krize je tak urychlena.

V této fázi je třeba, aby svou činnost zahájil krizový management. V první řadě je nutné zjistit příčinu podnikové nerovnováhy, diagnostikovat škody, které již vznikly a které se dají v budoucnu očekávat a následně odhadnout další vývoj krizové situace (Mikušová, Papalová, 2014).

Chronická krize

Jestliže podnik zvládne akutní fázi krize, neznamená to, že další průběh bude přímočarý. Po akutní fázi se organizace často nachází v labilní rovnováze a nadále hrozí vypuknutí nové vlny akutní fáze. Během chronické fáze je třeba mít včasné a přesné informace o fungování celého podniku, jelikož hrozí i přesun krize do jiné podnikové oblasti. V souvislosti s informovaností je třeba zmínit i nutnost dobré komunikace uvnitř podniku (Kašík, Franek, 2015).

Vyřešení krize

Za vyřešení krizové situace lze považovat stav, kdy dojde k ukončení krize. Je však nutné rozlišit, zda byla krize vyřešena úspěšně či neúspěšně (Kašík, Franek, 2015).

Úspěšným vyřešením krize se rozumí znovunabytí rovnováhy podniku s jeho okolím. Neúspěšným vyřešením krize může být ukončení činnosti podniku, jestliže se jeho další fungování ukázalo jako nereálné či neefektivní (Mikušová, Papalová, 2014).

3.4.7 Vyhledávání krizových ohnisek

Každá organizace má svá slabá místa, která by mohla neopatrností, úmyslným činem nebo celkovým vývojem prostředí vyústit v krizovou situaci. Proto je důležité, aby měl management tato slabá místa dobře zmapována. Také je třeba mít jasně formulovanou strategii, stanoviska a postupy, aby mohlo být, pokud možno, vzniku krize zabráněno. Jestliže se to nepodaří, podnik by měl být na krizi připraven (Mikušová, 2014).

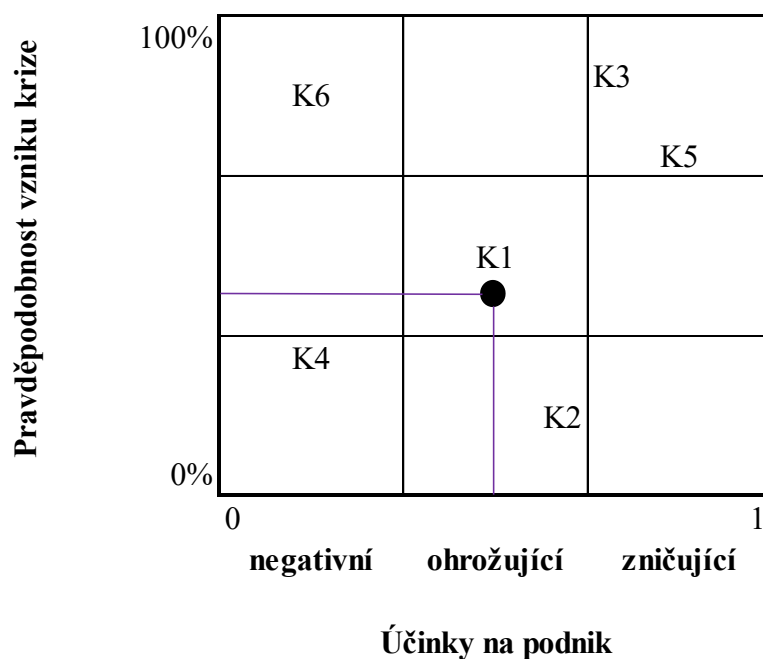
Nejdříve je nutné provést analýzu prostředí podniku, a to jak vnějšího, tak vnitřního, díky které bude možné odhalit slabé stránky podniku a hrozby z vnějšího okolí, které by mohly tvořit potenciální krizová ohniska. V této diplomové práci bude ke zhodnocení vnějšího prostředí použita analýza PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil. Prostřednictvím

těchto dvou analýz budou nalezeny hrozby, které podnik ovlivňují zvenčí. Pro identifikaci slabých stránek je nutná analýza vnitřního prostředí, které bude v praktické části této práce zhodnoceno pomocí finanční analýzy a analýzy vnitřních zdrojů.

Komplexní zhodnocení slabých stránek a hrozeb bude provedeno pomocí analýzy SWOT, na jejímž základě budou identifikována potenciální ohniska krizové situace a ta budou následně zaznamenána do krizové matice (tzv. Winterlingovy matice), viz obrázek 3.3 Krizová matice.

U každé potenciální krize je vymezena pravděpodobnost výskytu krize a jsou také stanoveny účinky krizové události na podnik. Bodovým ohodnocením těchto dvou faktorů a následným zanesením do krizové matice dostaneme přehled o krizovém ohrožení podniku (Mikušová, 2014).

Obr. 3.3 Krizová matice



Zdroj: Mikušová (2014, s. 149)

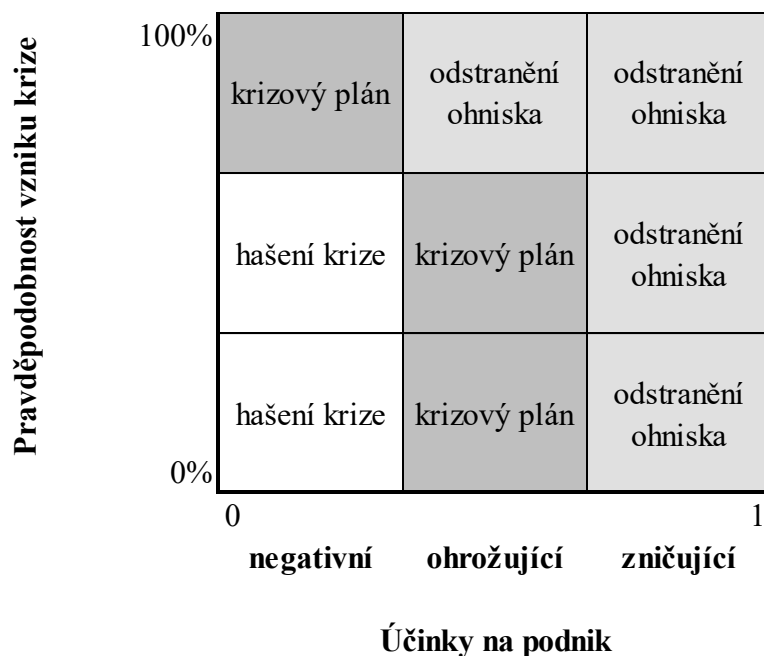
Nejlepší by samozřejmě bylo, kdyby podnik žádná krizová ohniska neměl. To však není možné a ve výsledku ani nutné. Jejich odstraňování je navíc velmi nákladné, tudíž je vhodné zaujmout přístup ke každému ohnisku, viz obrázek 3.4 Přístupy ke krizím. Jednotlivé přístupy jsou následující:

- **hašení krize** – tento přístup spočívá v tom, že na krizi se reaguje a řeší se až po jejím vypuknutí, neboť se jedná o ohniska s malou až střední pravděpodobností, že krize

nastanou a jde o krize s účinky podnik neohrožující. Potenciální existenci tohoto typu krizí je však důležité prověřovat,

- **krizové plány** – jsou to plány, které zahrnují řešení problému, u něhož je pravděpodobnost, že nastane. Krize, které vznikají z těchto ohnisek mají negativní účinek na organizaci, ohrožují její existenci, ale nemají účinek zničující,
- **odstranění ohniska** – jedná se o ohniska, která podniku způsobují krize se zničujícím účinkem a takové je nutné odstranit co nejdříve. Je třeba nalézt způsob, jakým se dá řešit daná situace a také získat finanční prostředky, díky kterým bude možná realizace tohoto řešení.

Obr. 3.4 Přístupy ke krizím



Zdroj: Mikušová (2014, s. 151)

3.5 Analýza prostředí podniku

V této podkapitole bude charakterizováno vnější a vnitřní prostředí podniku a také metody, pomocí kterých budou tato prostředí analyzována v praktické části této diplomové práce.

Vnější prostředí

Pomocí analýzy vnějšího prostředí jsou identifikovány faktory působící na všechny organizace v daném odvětví a jsou specifikovány trendy na národní nebo světové úrovni, které by v budoucnu mohly ovlivňovat daný trh. Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí

Makroprostředí je společné pro všechna mikroprostředí, tedy pro všechny podniky v daném odvětví. Makroprostředí podniku je jen velmi obtížně ovlivnitelné, spíše je považováno za neovlivnitelné. Do tohoto prostředí jsou zařazeny vlivy ekonomické (makroekonomické ukazatele jako míra inflace, růst HDP, měnové kurzy), politické (politická stabilita), sociokulturní, technologické, demografické, legislativní, geografické (tyto vlivy do určité míry předurčují logistiku podniku) a ekologické (Jakubíková, 2008).

K analýze vnějšího prostředí je nejčastěji využívána analýza PEST, analýza 4C nebo analýza QUEST. V této diplomové práci bude pro analýzu makroprostředí využita analýza PEST, která zahrnuje vlivy ekonomické, politické, sociální a technologické.

Mikroprostředí

Toto prostředí se nachází v bezprostředním okolí podniku (Dedouchová, 2001).

V rámci mikroprostředí jsou zahrnuty okolnosti, vlivy a situace, které jsou ovlivnitelné vlastními aktivitami daného podniku. Do mikroprostředí lze zařadit partnery jako jsou například dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny nebo dopravci, dále konkurenci, zákazníky, veřejnost aj.

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hybné síly, které působí v daném odvětví a které určitým způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2008).

Mikroprostředí podniku lze analyzovat například pomocí analýzy konkurence nebo Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil zahrnující vliv konkurence v daném odvětví,

potenciální nové konkurence, substitučních výrobků, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů (zákazníků). Porterova analýza bude v této práci prakticky aplikována na konkrétní podnik.

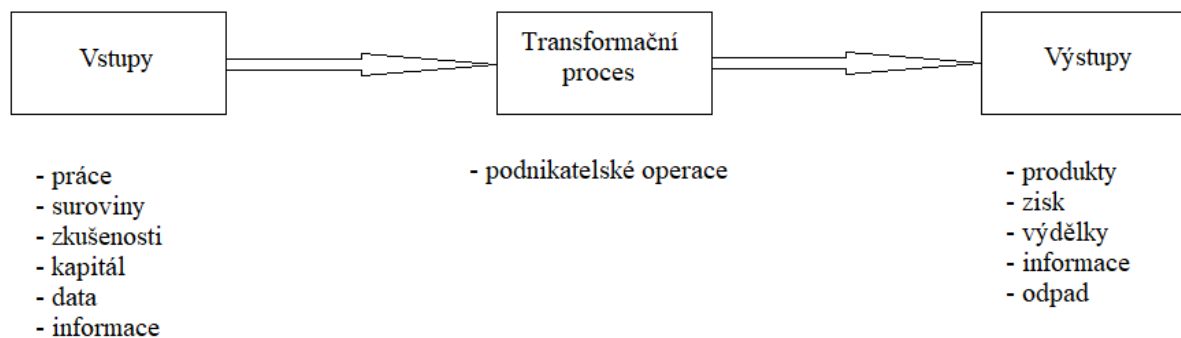
Vnitřní prostředí

Aby podnik fungoval, je třeba mít určité vnitřní zdroje a také schopnosti umožňující flexibilně reagovat na změny, které v odvětví nastanou. Jak již bylo výše zmíněno, firma není schopna ovlivnit faktory působící z vnějšího prostředí, nebo jen v minimální míře, naopak vnitřní prostředí a zdroje má pod svou kontrolou. Vnitřní faktory jsou tedy podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány (Kovář et al., 2003).

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno firemními zdroji, ať už finančními, materiálovými nebo lidskými. Toto prostředí tedy tvoří například kvalita managementu a zaměstnanců, kultura podniku, organizační struktura, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí apod. (Jakubíková, 2008).

Lze také říci, že vnitřní prostředí podniku je představováno souhrnem sil působících na celý podnikový proces související s tvorbou produktu, tvoří ho tedy vstupy, transformační proces a výstupy, jak je znázorněno na obrázku 3.5 Podnikový proces.

Obr. 3.5 Podnikový proces



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 94)

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje hodnocení finanční situace, schopnosti splácet své závazky, vstupní a výstupní logistiky, výrobních operací, techniky a technologie, marketingu, prodeje a prodejního servisu, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce aj.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět a zhodnotit schopnost podniku vyvíjet produkty, vyrábět je, prodávat, poskytovat služby a posoudit firemní zdroje. Následně jsou

pomocí této analýzy identifikovány silné a slabé stránky podniku, které jsou určovány vzhledem ke konkurenci (Jakubíková, 2008).

K hodnocení této problematiky je využívána finanční analýza a analýza vnitřních faktorů, které budou aplikovány v praktické části této práce.

3.5.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno, tato analýza se využívá ke zhodnocení vnějšího prostředí podniku a jeho vývoje. PEST analýza umožňuje analyzovat vnější, neovlivnitelné faktory, které však vždy určitým způsobem ovlivňují podnik.

Název této analýzy vznikl ze začátečních písmen faktorů, jejichž rozbor analýza zahrnuje. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které budou podrobněji charakterizovány níže. Při použití této metody se vychází z poznatků minulého vývoje již zmíněných čtyř oblastí a následně se předvídá jejich vývoj a vliv na podnik v budoucnu (Košťan, Šuleř, 2002).

Metoda PEST může být ještě rozšířena o legislativní a ekologickou oblast, v tom případě se setkáme s označením analýza PESTEL.

Hlavním cílem PEST analýzy je identifikovat faktory a oblasti, jejichž změny by mohly mít vliv na organizaci. Zároveň je třeba zjistit, které změny ovlivní všechna odvětví v ekonomice stejně a všechny podniky v odvětví rovnoměrně, a naopak, které změny ovlivní každý podnik v odlišné míře. Je to důležité z toho důvodu, že tyto změny mají největší vliv na konkurenční postavení daného podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické prostředí

V rámci této oblasti je analýza zaměřena především na legislativu, stabilitu národní a zahraniční politické situace, členství země v EU a jiných politicko-hospodářských seskupeních, daňovou a sociální politiku, ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod apod. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi tyto faktory může být zařazeno několik dalších, například typ vlády a její stabilita, úroveň korupce a byrokracie, regulace a deregulace ekonomiky, svoboda tisku, anebo pravděpodobné změny v politické oblasti (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Výše zmíněné faktory představují pro podnik určité příležitosti, avšak současně i ohrožení. Každý podnik je postižen různými politickými omezeními, které působí prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí a zákonů týkajících se ochrany domácích podnikatelských subjektů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politická (politickoprávní) oblast vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2008).

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomické oblasti je podnikový vývoj výrazně ovlivněn makroekonomickými ukazateli. Patří sem takové ekonomické faktory, které se mění v průběhu času, a to fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, hospodářská politika vlády a vývoj koupěschopné poptávky. Existují však i relativně stabilní ekonomické faktory, například charakter ekonomiky (zda se jedná o tržní nebo centrálně řízenou ekonomiku), dále úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, její disponibilní zdroje apod. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Při analýze ekonomického prostředí je tedy největší pozornost věnována ekonomickému růstu, míře inflace, vývoji HDP, úrokovým mírám, měnovým (devizovým) kurzům, míře nezaměstnanosti aj. (Jakubíková, 2008).

Úroková míra je cenou kapitálu, proto ovlivňuje výnosnost podniku, jeho investiční aktivitu a finanční strukturu. Míra inflace je ekonomický ukazatel, pomocí kterého je charakterizována stabilita ekonomického vývoje. Další faktor, měnový kurz, ovlivňuje zejména konkurenceschopnost podniků na mezinárodní úrovni (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dopady zmíněných ekonomických faktorů na podnik mohou být zhodnoceny pomocí finanční analýzy, která bude zpracována v praktické části této práce.

Z ekonomické oblasti podniky získávají výrobní faktory a kapitál (Jakubíková, 2008).

Sociální prostředí

Do této oblasti patří ovlivňující faktory týkající se života obyvatelstva a jeho struktury, například množství a kvalita pracovní síly, rozdělování příjmů ve společnosti, vzdělání, změny životního stylu, demografické faktory, zdravotní stav obyvatel, jejich životní úroveň, vztahy mezi lidmi apod. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jakubíková (2008) rozdělila sociální (sociokulturní) prostředí na dvě skupiny faktorů:

- kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů,
- sociální – uspořádání společnosti do tříd, sociálněekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, životní styl (chápán především jako způsob trávení volného času), mobilita obyvatel apod. (Jakubíková, 2008).

Společnost jako celek má stále větší zájem na vyšší kvalitě osobního života a v souvislosti s tímto faktem firmy svým zaměstnancům nabízejí například práci na zkrácený úvazek nebo flexibilní pracovní dobu.

Výše zmíněné sociální faktory jsou ovlivněny kulturními, ekonomickými, demografickými, náboženskými, vzdělávacími a etickými podmínkami života obyvatelstva (Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory patřící do sociální oblasti mohou také výrazně ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách, tak i jejich nabídku, například ochotu pracovat (Mallya, 2007).

Technologické prostředí

Management téměř každého podniku usiluje o co nejlepší postavení firmy na trhu a o její konkurenceschopnost. Tyto snahy o udržení a posílení postavení podniku na trhu jsou doprovázeny nutností inovačních procesů, které zahrnují technické a technologické změny (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi faktory ovlivňující oblast techniky a technologie patří trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, dále výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie (Jakubíková, 2008).

Do této oblasti lze zařadit také vládní podporu vědy a techniky a zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu (Váchal, Vochozka, 2013).

Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky kterému mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci, tedy odstraňovat časově, fyzicky i psychicky vyčerpávající, nadměrně rizikové nebo zdraví škodlivé, případně příliš monotónní pracovní činnosti (Synek a kol., 2002).

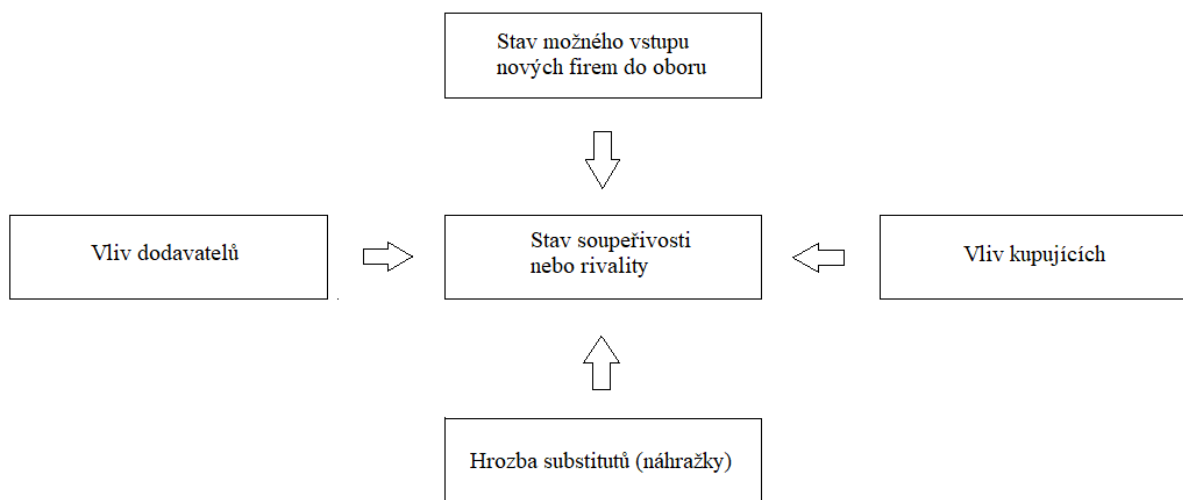
3.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí ekonomických a technických faktorů, které tvoří základ konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku 3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví je posuzován dle působení pěti základních sil. Aby byl splněn účel analýzy, je třeba ohodnotit každou z těchto konkurenčních sil, které tvoří stávající konkurence, potenciální nová konkurence, substituty produktu, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Nejkritičtější konkurenční podmínky vznikají v okamžiku, kdy se působení pěti zmíněných sil spojí a vytváří intenzivní tlak. Toto období se mnohdy stává pro podniky obdobím ztrát. Naopak, jestliže je odvětvím nabízena perspektiva dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou tolik silné a konkurenční prostředí bude tedy příznivé a atraktivní (Váchal, Vochozka, 2013).

Vedení firmy vyhodnocuje, jak velký vliv mají uvedené konkurenční síly na činnosti podniku a jak se bránit vůči těmto silám. Někdy se k těmto silám přidává šestá síla, a to v podobě tzv. komplementářů, které tvoří odvětví na sobě závislá. V tomto případě se jedná o Groeův model (Jakubíková, 2008).

Cílem této analýzy je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany zmíněných konkurenčních sil, tedy takovou pozici, která podniku poskytuje nejlepší možnost obrany proti všem konkurenčním tlakům (Váchal, Vochozka, 2013).

Obr. 3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Mallya (2007, s. 49)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel je vedle odběratele jedním z nejvýznamnějších článků celého podnikatelského procesu (Mallya, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na řadě faktorů, které vymezují jejich postavení na trhu a jejich významnost. Tyto faktory jsou následující:

- dodávaný produkt je jedinečný nebo s sebou nese vysoké náklady spojené se změnou dodavatele (náklady na změnu dodavatele rostou, jestliže je výrobek závislý na specifických vstupech, investice do zařízení specializovaných na zpracování specifických vstupů byly vysoké nebo pokud jsou výrobní linky napojeny na určitého dodavatele),
- dodávky produktů těchto dodavatelů jsou vázány na dodávky z jiných odvětví (Váchal, Vochozka, 2013),
- nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem (Mallya, 2007).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratel, jeden ze zainteresovaných stran, má zájem na dobrých obchodních podmínkách, a také na tom, aby mohl, pokud možno, ovlivňovat, popřípadě určovat, podmínky spolupráce (Mallya, 2007).

Zákazníci mohou také výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví, a to především tlakem na cenu nebo kvalitu produkce (Váchal, Vochozka, 2013).

Vyjednávací síla odběratelů závisí na následujících faktorech:

- nakupují ve velkém (dodavatel je na nich závislý),
- nakupovaný produkt není diferencovaný (umožňuje jim to snadnou změnu dodavatele s téměř nulovými náklady a zvyšuje se konkurence v odvětví),
- nakupovaný produkt nemá významný vliv na kvalitu finálního výrobku (cenová citlivost je vysoká),
- nakupovaný produkt tvoří pro odběratele významnou položku (s velkou pravděpodobností bude vyhledávat výhodnější podmínky) (Váchal, Vochozka, 2013).

Hrozba substitutů

Všechny organizace v daném odvětví si konkurují navzájem, ale také s podniky z dalších odvětví, které dodávají substituty. Tyto výrobky snižují ziskový potenciál odvětví

jako celku, jelikož určují strop cen, které mohou společnosti v daném odvětví požadovat, aniž by ztratily ziskovost (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Čím snadněji lze nahradit stávající produkty substituty, tím je dané odvětví méně atraktivní (Váchal, Vochozka, 2013).

Substitut představuje výrobek, jenž uspokojuje potřebu zákazníka a má vlastnosti produktu vyráběného v daném odvětví. Jestliže se cena nebo výkon substitutu stane pro zákazníka přitažlivější než u stávajícího produktu, může se stát, že odvrátí svou přízeň od firem v oboru. Tyto firmy by měly na hrozbu substitutů reagovat tím, že nebudou zvyšovat cenu daného produktu a budou jej neustále vyvíjet a zdokonalovat (Mallya, 2007).

Ze strategického hlediska jsou nejdůležitějšími substituty ty, které pomocí technologických inovací stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětvích, které dosahují vyšších zisků (Váchal, Vochozka, 2013).

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost této konkurenční síly závisí na bariérách, které brání novým konkurentům ve vstupu do odvětví a na reakci již existujících firem na vstup těchto konkurentů.

Bariéry vstupu do odvětví mohou vznikat při existenci a působení některého z následujících faktorů:

- úspory z rozsahu – tento faktor by mohl odradit konkurenta, který si nemůže dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing nebo výzkum a vývoj a byl by nucen přijmout určité nákladové znevýhodnění,
- kapitálová náročnost – kapitálově náročným odvětvím by se nechal odradit konkurent s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné k pokrytí fixních nákladů, na financování zásob, pohledávek nebo k pokrytí počátečních ztrát,
- diferenciací výrobků – odvětví, pro která je charakteristická vysoká diferenciací výrobků, silný vliv značky na poptávku a loajalita zákazníků, jsou proti vstupu nových konkurentů dobře chráněna, hraje zde velkou roli dosahování velkých úspor z rozsahu a budování exkluzivních distribučních kanálů stávajícími firmami,
- nákladové znevýhodnění, která nesouvisí s velikostí – stávající podniky většinou mají oproti potenciální konkurenci výhodu v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům nebo výhodného umístění a nový konkurent by tyto bariéry překonal pouze za cenu vysokých nákladů,

- přístup k distribučním kanálům – v některých odvětvích jsou distribuční kanály limitované nebo těsně spjaté s existujícími firmami, v tomto případě by podmínkou pro vstup do odvětví bylo vytvoření nových distribučních kanálů,
- vládní politika – vláda může svými zásahy uvedené bariéry ještě více ztížit (např. regulační opatření, legislativa v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce).

Co se týče reakce stávajících firem na vstup nových konkurentů, negativní reakce se dá očekávat v případě, že tyto podniky mají dostatečné zdroje, ať už finanční, výrobní nebo těsné vazby s distributory a odběrateli. Dále se dá negativní reakce očekávat v případě, že si tyto firmy mohou dovolit snížit cenu svých produktů, aby si udržely svůj tržní podíl, popřípadě míra růstu odvětví je tak nízká, že by příchozí konkurent svým vstupem zhoršil finanční situaci všech zúčastněných (Váchal, Vochozka, 2013).

Rivalita mezi existujícími podniky

Zvyšující se konkurenční boj mezi podniky závisí na několika vlivech. Jedním z nich je například srovnatelná síla konkurentů a nebezpečí, že se někteří z nich spojí nebo obrovská kapitálová síla a nízké náklady dominujících firem (Jirásek, 2002).

Dalším takovým faktorem může být nediferencovaný produkt nebo nízká míra růstu odvětví, kdy zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurenta (Váchal, Vochozka, 2013).

3.5.3 Finanční analýza

Finance podniku a jejich řízení jsou velmi důležitou součástí celé podnikové ekonomiky. Ve financích se odráží veškerá podnikatelská činnost, která se promítá do tvorby a pohybu peněžních prostředků, podnikového kapitálu a finančních zdrojů, tedy zdrojů krytí.

Základním stavebním kamenem finančního řízení je problematika časové hodnoty peněz. Hodnota peněžních prostředků v čase je nejvíce ovlivňována právě časem, úrokovou mírou, vývojem inflace, frekvencí úročení a zdanění. Podstatou této finanční oblasti je, že peněžní prostředky, které má investor k dispozici dnes, mají větší hodnotu než v budoucnu. Prostředky mohou být nyní vhodně investovány nebo uloženy v bance.

Jedním z cílů finančního řízení je poskytovat managementu podniku dostatek kvalitních informací, které jsou potřebné k operativnímu, taktickému i strategickému rozhodování (Strouhal, 2006).

Tato finanční oblast je důležitá také pro zhodnocení minulého, současného a budoucího stavu hospodaření podniku.

Dalším cílem je dosahování finanční stability, kterou je možné hodnotit dle dvou základních hledisek:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál (toto kritérium je považováno za nejdůležitější, neboť představuje podstatu podnikání – každý začíná podnikat s cílem zhodnocovat své peníze),
- zajištění platební schopnosti (schopnosti splácet své závazky) – je považováno za méně důležité, ale je třeba si uvědomit, že platební neschopnost ve většině případů vede ke špatnému fungování a k následnému ukončení podnikání.

Jedním z nástrojů, pomocí kterého lze uvedených cílů dosahovat, je finanční analýza. Jedná se o soubor činností, které slouží jako podklad pro zhodnocení finančního zdraví podniku (ex post analýza). Díky této analýze lze také rozpoznat silné stránky podniku, které by v budoucnu mohly být využity v podobě příležitostí, ale slabé stránky, které by naopak mohly pro podnik představovat hrozby.

Finanční analýza slouží také jako podklad pro finanční plánování (ex ante analýza). Umožňuje plánování jak na operativní úrovni, tak strategické plánování, které souvisí s dlouhodobými cíli. Finanční výsledky jsou důležité nejen v oblasti finančního managementu, ale i při výběru obchodních partnerů.

Základními vstupy finanční analýzy jsou interní informace, doplněné o informace externí. Hlavními zdroji jsou finanční výkazy tvořící účetní závěrku, což je rozvaha a výkaz zisku a ztráty (Růčková, 2011).

V podnikové sféře se vyvinuly obecně přijímané techniky, pomocí kterých se finanční analýza provádí. Tyto techniky lze rozdělit do dvou skupin, jedná se o analýzu absolutních ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů.

Pro skutečné vyhodnocení finanční situace však nestačí pouze hodnotit výsledky jako takové. Ke stanovení relevantního výsledku je zapotřebí provést srovnání výsledků finanční analýzy.

Hodnoty ukazatelů je možné srovnávat:

- v čase – srovnání během časového období,
- v prostoru – srovnání s organizacemi působícími ve stejném oboru,
- vůči normě – srovnání s určenými normovými hodnotami.

Analýza absolutních ukazatelů

V rámci této skupiny technik je prováděna horizontální a vertikální analýza struktury účetních výkazů. K analýze absolutních ukazatelů patří také rozdílové ukazatele, které získáme rozdílem absolutních ukazatelů, např. $\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$.

Pomocí horizontální analýzy sledujeme, jak se položky výkazů mění v čase. Vertikální analýzou se vyjadřuje procentní rozbor výkazů, jejím cílem je zjistit, jak se jednotlivé výkazové položky podílí na předem stanoveném základu. Co se týče rozvahy, nejčastěji se jednotlivé položky vyjadřují jako procento z celkových aktiv, popř. pasiv. U výkazu zisku a ztráty jsou položky nejčastěji vyjadřovány jako procento z celkových tržeb.

Data, potřebná ke zpracování této analýzy, jsou dostupná z účetních výkazů (rozvaha a výkaz zisku a ztráty). Velkou výhodou je, že k těmto výkazům není obtížné se dostat, nalezneme je na webové stránce Justice.cz. Analýza má však i své úskalí, absolutní ukazatele jsou obtížně srovnatelné s ostatními podniky, tudíž se analýza používá především pro srovnání a hodnocení uvnitř organizace (Matusiková et al., 2014).

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se běžně počítají vydělením dvou výkazových položek, které spolu nějakým způsobem souvisí. Ke stanovení relevantního závěru je třeba zhodnotit a srovnat více ukazatelů, ne pouze jeden. V rámci této analýzy se ukazatele dělí do jednotlivých oblastí:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu,

- analýza soustav ukazatelů.

Následně budou uvedeny pouze ty vzorce, které budou využity ke zpracování finanční analýzy v praktické části této diplomové práce.

Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku přeměnit svůj majetek na peníze, aby bylo možné těmito peněžními prostředky včas splatit své závazky, které vznikly podnikatelskou činností. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Matusiková et al., 2014).

Vzorec 3.1 Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková (2011)

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy neboli kolik jednotek oběžných aktiv je zapotřebí k pokrytí jedné jednotky krátkodobých závazků. Informace o běžné likviditě jsou užitečné pro krátkodobé věřitele, kteří podstupují určité riziko, že jejich investice nebude splacena (Valach et al., 1997).

Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011).

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost znamená, že podnik je schopen vytvářet nové zdroje, a přitom dosahuje zisku pomocí vloženého kapitálu. Existuje spousta výpočtů rentability, avšak mezi nejpoužívanější patří rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkových aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS) (Matusiková et al., 2014).

Vzorec 3.2 Rentabilita aktiv

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \cdot 100$$

Zdroj: Kašík, Franek (2015)

Pomocí tohoto ukazatele se hodnotí čistý výnos dosahovaný z celkových použitých aktiv podniku (Kašík, Franek, 2015).

Hodnota ROA finančně zdravého podniku by měla být 6 - 8 %.

Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů analyzujeme aktiva a pasiva podniku, intenzitu a efektivnost využití jejich jednotlivých položek (Matusiková et al., 2014).

Vzorec 3.3 Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \text{ (dny)}$$

Zdroj: Kašík, Franek (2015)

Tento ukazatel podává informaci o tom, kolik dní je kapitál vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho jsou tyto pohledávky v průměru splaceny. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejmenší (Kašík, Franek, 2015).

Vzorec 3.4 Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \text{ (dny)}$$

Zdroj: Kašík, Franek (2015)

Ukazatel vypovídá o tom, jaké období v průměru uplyne mezi nákupem materiálu, zboží nebo služeb a jejich úhradou. Hodnota tohoto ukazatele by měla být přibližně stejná jako doba obratu pohledávek (Kašík, Franek, 2015).

Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Finanční stabilitou se rozumí struktura zdrojů financování podnikového majetku.

Není možné, aby veškerá aktiva byla financována z vlastních zdrojů podniku, obvykle jsou financována i ze zdrojů cizích. Cizí zdroje bývají k úhradě aktiv využívány především proto, že jejich cena je obvykle nižší než cena vlastního kapitálu, neboť tato je spojena s vyšším rizikem.

Problematika volby optimální struktury vlastního a cizího kapitálu bývá považována za jednu z nejsložitějších z celé oblasti finančního řízení (Matusiková et al., 2014).

Vzorec 3.5 Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \cdot 100$$

Zdroj: Kašík, Franek (2015)

Ukazatel celkové zadluženosti bývá také nazýván jako ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je větší riziko pro věřitele. V některých případech může zvyšování hodnoty ukazatele znamenat vyšší rentabilitu vloženého kapitálu, avšak věřitelé preferují nízkou celkovou zadluženost (Růčková, 2011).

3.5.4 Analýza vnitřních faktorů

Tato analýza (je možné se setkat i s názvem analýza klíčových faktorů nebo analýza zdrojů) slouží k získání informací o současném stavu podniku a o zdrojích, které má podnik v současné době k dispozici. Úkolem vedení organizace je zjistit, které zdroje je vhodné zachovat, které podniku zajišťují konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům, a které je naopak třeba nahradit nebo opravit, anebo dokonce zlikvidovat.

Cílem analýzy vnitřních faktorů je tedy identifikace zdrojů, kterými podnik disponuje, dále zhodnocení jejich kvality a také jak jsou tyto zdroje jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné. Při provádění analýzy je třeba brát v úvahu, že by neměla být zaměřena pouze na zdroje, které podnik vlastní z právního hlediska, zejména finanční aktiva. Významnou složkou zdrojů mohou být také například vztahy se zákazníky a dodavateli (Sedláčková, Buchta, 2006).

Za klíčové faktory v této analýze jsou považovány faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby a faktory podnikových a pracovních zdrojů. Dále se k uvedeným faktorům přidává analýza finančních zpráv a údajů neboli finanční a rozpočtové faktory (Matusiková et al., 2014).

Faktory technického rozvoje

Díky vědeckotechnickému rozvoji podniku má vedení možnost vytvořit nový nebo zlepšit současný výrobek či poskytovanou službu. Prostřednictvím zdokonalení výrobního procesu rozvoj vede ke snižování výrobních nákladů. Podnik by se měl pomocí výzkumu a vývoje dostat do stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence. Podnikové úsilí spočívá v tom, aby stárnutí vyráběných produktů bylo pomalé a aby tyto výrobky nebyly snadno napodobitelné.

Nejdůležitějšími faktory při analýze této oblasti jsou zkušenosti vědeckého a technického personálu, vybavení laboratoří a testovacích zařízení, pracovní prostředí, úroveň plánování technického rozvoje, řízení životního cyklu produktu, úroveň zpracovávání informací, návratnost investic do výzkumu aj. (Mallya, 2007).

Marketingové a distribuční faktory

Marketingem se rozumí vedení podniku orientované na trh, kdy musí být rozpoznány potřeby a přání zákazníků. Jestliže je zákazník spokojen, vede to k jeho věrnosti a přichází opakovaně. Právě věrnost a spokojenost zákazníků je hlavním cílem marketingu. Podnikový marketing má velký význam a měl by být chápán jako úloha celé organizace, včetně všech pracovníků.

V procesu marketingovém managementu by měla být zahrnuta analýza, plánování, implementace daných řešení a kontrola všech faktorů, které ovlivňují marketingovou strategii podniku. V rámci marketingu by měly být kladeny otázky o tom, zda je marketingová strategie správně zvolena, definována a implementována, zda je tato strategie v souladu se současným stavem ekonomiky, zda existují dostatečné zdroje ke kontrole strategie aj.

Faktory, které tvoří podstatu marketingu, jsou cena produktu, podpora prodeje, distribuce, lidé a prodejní tým (Mallya, 2007).

Výrobní faktory a řízení výroby

Do této oblasti patří zejména budovy, pozemky, stroje, dopravní prostředky, elektronická zařízení apod. Při provádění analýzy takových zdrojů je třeba se zaměřit nejen na parametry, ale také na jejich stáří, výrobní schopnost, spolehlivost aj. (Johnson, Scholes, 2000).

V rámci řízení výroby by se měl management zabývat otázkami o tom, jaká je kvalita tohoto řízení, jakou velikost mají mít výrobní prostory, které díly budou vyrobeny a které zajištěny od dodavatelů, zda je provoz hospodárný, zda jsou suroviny dobře dostupné, zda jsou výrobní faktory na potřebné úrovni atd. (Mallya, 2007).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Do této skupiny faktorů patří především počet zaměstnanců, organizační struktura, která je dána zejména kvalifikací pracovníků, dále schopnosti a dovednosti zaměstnanců, flexibilita a pružnost při nastalých změnách (Johnson, Scholes, 2000).

V podniku je potřeba takových pracovníků, kteří jsou vůči svému zaměstnavateli loajální, jsou kvalifikovaní a připraveni se i nadále učit, jsou motivovaní a dobře informovaní.

V rámci problematiky lidských zdrojů by měly být řešeny otázky týkající se jejich kvality, samostatnosti, vztahů pracovníků s vedením, organizační struktury a systému sdílených

hodnot, produktivity práce, zda je vedení pracovníků dobrým příkladem apod. (Mallya, 2007).

Finanční a rozpočtové faktory

V této oblasti se zjišťuje a hodnotí, jaká je finanční situace podniku. Průběžné sledování finančních ukazatelů je jedna z nejdůležitějších oblastí, které se musí management podniku věnovat, neboť dostatek financí organizaci zaručuje stabilitu, dlouhodobý růst a udržení nebo zlepšení konkurenční pozice (Matusiková et al., 2014).

Finanční situaci podniku hodnotíme pomocí finanční analýzy, která byla blíže představena v předchozí podkapitole.

Jinak řečeno, analýza finančních zpráv a údajů zahrnuje všechny zdroje, které souvisí s tokem peněžních prostředků, tedy s jejich pořízením, hospodařením s nimi a jejich čerpáním (Johnson, Scholes, 2000).

Informace o financích a finančních tocích jsou důležité pro všechny zainteresované skupiny – pro management, stakeholdery a věřitele, které zajímá zejména likvidita podniku (Mallya, 2007).

3.5.5 SWOT analýza

Tato metoda je často využívána v rámci situační analýzy, jejíž podstatou je shromažďování většího množství dat, která jsou generována jak z vnějšího, tak i vnitřního prostředí podniku, které se mění v čase. Tato data je kromě shromáždění třeba i analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza je jedním z nejjednodušších systematických přístupů pro analýzu dané společnosti, ale i konkurence. Název SWOT je akronym vytvořený z počátečních písmen anglických slov „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby) (Fotr et al., 2012).

Jak je známo, podnik má interní prostředí pod svou kontrolou a může ho ovlivňovat, avšak externí prostředí nikoliv, nebo velmi obtížně. Tato analýza tvoří propojení interní a externí analýzy, kdy do interního prostředí patří silné a slabé stránky, které ovlivňovat lze a do externího příležitosti a hrozby, které naopak ovlivňují podnik (Kašík, Franek, 2015).

Silné a slabé stránky

Jak již bylo zmíněno, silné a slabé stránky se vztahují k situaci uvnitř podniku. Prostřednictvím analýzy vnitřních firemních podmínek lze identifikovat faktory, které by mohly být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Management podniku se snaží co nejpresněji určit silné stránky a plně je využít. Jestliže jsou zjištěny slabé stránky, které jsou chápány jako problémy, manažeři se je snaží negovat.

Silné stránky přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišnosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a především konkurenci. Silnou stránkou mohou být například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- nízké výrobní náklady,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- dobrá finanční situace,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- vysoká úroveň marketingové komunikace apod. (Horáková, 2003).

Slabé stránky jsou naopak určitým omezením a brání efektivnímu výkonu podniku. Jsou chápány v souvislosti s tím, co podnik nezvládá, zda musí fungovat v podmínkách méně výhodných oproti konkurenci, zda je nějakým způsobem zranitelný (Ward, 1998).

Příkladem slabých stránek jsou:

- nekvalitní výrobky,
- omezené výrobní kapacity,
- špatná pověst podniku,
- vysoká zadluženost,
- nízká marketingová síla podniku apod.

Příležitosti a ohrožení

Příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího prostředí, výrazně ovlivňují podnikové vnitřní procesy a organizační strukturu, a proto je důležité vnější prostředí svědomitě sledovat.

Podnik sice není schopen příležitosti a hrozby svými aktivitami ovlivnit, ale je schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout určité stanovisko, které povede k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků.

Příležitosti jsou chápány jako další možnosti podniku a díky jejich realizaci vznikají lepší vyhlídky na efektivnější využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Příležitostmi jsou například:

- rychlejší růst trhu,
- moderní trendy technologií v dané zemi,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,
- neexistence konkurence.

Hrozby představují výrazně nepříznivou situaci v okolí podniku a jsou určitou překážkou pro podnikovou činnost a dobré postavení na trhu. V rámci strategického řízení jsou ohrožení hodnocena především dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (Horáková, 2003). Mezi ohrožení lze zařadit například:

- rostoucí prodeje substitučních výrobků,
- pomalý růst trhu,
- rostoucí vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků,
- nepříznivý vývoj měnových kurzů a obchodních politik zahraničních vlád (Váchal, Vochozka, 2013).

Díky SWOT analýze může organizace pochopit síly, trendy a charakteristiky konkrétního trhu. Management může díky této metodě poznat faktory, které nejvíce ovlivňují výkon organizace a může na ně nějakým způsobem reagovat.

Uplatnění SWOT analýzy souvisí se základním podnikovým cílem, a to rozvíjet silné stránky, potlačovat stránky slabé a být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

Při provádění této analýzy není smyslem pouze vypsát silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale především je nutné posoudit, které z těchto čtyř oblastí ve vnitřním a vnějším prostředí firmy převažují. Následně je důležité každému faktoru jednotlivých oblastí přiřadit váhu neboli významnost a určitý počet bodů. Tyto váhy se vynásobí s bodovým ohodnocením a součiny všech faktorů se sčítají pro každou ze čtyř oblastí zvlášť. Tyto součty se pak dělí příslušným počtem uvedených faktorů a výsledky nám pak dávají souřadnice, které se

zaznamenávají do SWOT diagramu, zobrazenému na obrázku 3.7 Strategie dle SWOT analýzy, díky kterému bude možné navrhnout vhodnou strategii pro danou podnikatelskou jednotku (Matusiková et al., 2014).

Obr. 3.7 Strategie dle SWOT analýzy



Zdroj: Kašík, Franek (2015, s. 85)

SO strategie je taková, která využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Taková kombinace silných stránek a příležitostí, kdy je možná realizace SO strategie, se v reálném životě vyskytuje pouze zřídka, proto je tento stav vymezen spíše jako žádoucí, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek při využití příležitostí. Jednou z možností je získávání dodatečných zdrojů potřebných k efektivnímu využití příležitostí, ato například formou akvizice (nabytí nějakého aktiva) nebo nábořem kvalifikovaných pracovních sil.

ST strategie přichází v úvahu, jestliže je podnik dostatečně silný na přímý střet s ohrožením. Například díky silnému právnímu oddělení lze vymáhat pokuty u konkurenčních podniků, které kopírují patentově chráněné výrobky a tím ohrožují pozici podniku.

WT strategie je tzv. obrannou strategií, kdy se podnik snaží odstranit slabé stránky a vyhnout se ohrožení. Ve většině případů jde o boj o přežití podniku. Možným řešením je například fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Váchal, Vochozka, 2013).

4 Popis podniku vybraného pro analýzu krizového ohrožení

Firma XY byla založena v roce 1993 a jedná se o společnost s ručením omezeným. Již od počátku bylo náplní podnikatelské filosofie poskytování komplexních služeb firmám působících v oblasti strojírenské a dřevobráběcí výroby. Díky stálému rozšiřování sortimentu nabízených produktů a služeb si podnik vybudoval velmi dobré postavení v konkurenčním prostředí.

Organizační struktura tohoto podniku není nijak složitá, neboť je to malý podnik. Má dva majitele a celkem 8 zaměstnanců, z toho jeden zaměstnanec má na starost ekonomický úsek, další z nich se stará o úsek týkající se obchodu, především koupí a další se stará o záležitosti prodeje. Zbýlých 5 zaměstnanců pracuje manuálně v dílně.

Sídlo společnosti se nachází v průmyslovém centru ve Zlíně, v regionu Jihovýchodní Morava, kde se prolíná vyspělá strojírenská, obuvnická a gumárenská výroba. Průmyslová výroba má v tomto kraji již stoletou tradici od dob Tomáše Bati, který zde otevřel svou první továrnu na výrobu obuvi a díky němuž tento region rostl v předválečném období značným tempem.

Vznik tohoto podniku byl doprovázen snahou doplnit mezeru na trhu v oblasti broušení náradí a nástrojů a také v prodeji použitých obráběcích a tvářecích strojů. Nákupem základního vybavení brusírny a náborem kvalitních zaměstnanců začal běh na dlouhou trať s hlavním cílem vydržet.

V roce 1994 získala společnost XY výhradní zastoupení jisté německé firmy AMF pro Českou republiku. To se stalo zásadním činitelem zahájení další etapy v rozvoji podniku, která se týkala obchodní činnosti zaměřené na prodej kvalitních upínacích prvků a systémů.

V současné době společnost pokračuje v započaté filosofii, a to v poskytování služeb v oblasti servisních úprav, prodeji obráběcích a tvářecích strojů a ostření nástrojů pro kovoobrábění a dřevobrábění.

Nosným programem podnikání se postupně stává poskytování komplexních služeb v oblasti upínání a upínacích prvků a systémů od firmy AMF a dalších evropských výrobců.

Společnost nabízí také odborné konzultace a poradenství při zpracování návrhů na komplexní vybavení strojů a provozů potřebným nářadím a dílenským nábytkem. Samozřejmostí je také záruční a pozáruční servis.

Tento podnik nedisponuje žádným z certifikátů kvality ISO. Ze zákona tento certifikát vybraná firma ke své činnosti mít nemusí, s ohledem na rozsah působení to není nutné a firmě by tak vznikl zbytečný náklad.

Cílem společnosti XY pro další období je neustálé rozšiřování služeb v oblasti kovovýroby a dřevovýroby se zaměřením na maximální kvalitu a komplexnost (interní materiály podniku, 2019).

Obráběcí a tvářecí stroje

Co se týče této oblasti, jedná se zejména o nákup již použitých strojů tohoto typu, oprava a jejich následný prodej. Mezi takové stroje patří především různé brusky, frézky, soustruhy, lisy, pily, vrtačky, zakružovačky a jiná zařízení.

V této oblasti podnikání má podnik poměrně dost konkurentů. Nejvýznamnějšími z nich jsou např. FERMAT CZ s. r. o. nebo Sovex, s. r. o.

Služby

Do této oblasti podnikání patří ostření a prodej nástrojů na obrábění kovu a dřeva, dále zakázkové broušení na rovinných bruskách nebo také servis obráběcích a tvářecích strojů.

Upínací prvky

Ve spolupráci s již zmíněnou německou firmou společnost XY dodává na tuzemský trh mechanické upínací a rychloupínací prvky, hydraulické upínací systémy, svěráky, modulární stavebnice a klíče. Veškeré tyto výrobky vykazují vysokou kvalitu a spolehlivost a rozsáhlé použití.

Firma XY zde vystupuje jako výhradní dovozce pro ČR. V rámci této oblasti firma zastupuje celkem pět výrobců, jejichž produkty distribuuje do ČR, z nichž zmíněná AMF je nejvýznamnější.

Tlumící a vyrovnávací prvky

Zde firma XY vystupuje opět jako distributor produktů od zahraničního výrobce, konkrétně od anglické firmy Farrat. Do této kategorie výrobků se řadí např. tlumící desky, antivibrační podložky, klínové a vyrovnávací podložky nebo izolace konstrukcí a staveb.

Hlavní smysl tohoto typu výrobků spočívá v odtlumení strojů od okolí, např. od chvění.

Dílenský nábytek a vybavení skladů a provozů

Ve spolupráci se špičkovými zahraničními i tuzemskými dodavateli firma XY poskytuje realizaci a poradenství v oblasti dílenského nábytku, NC systémů a nástrojových skříní, pracovních stolů, regálů a vybavení provozů. Sortiment je velice obsáhlý a firma se snaží vyhovět všem požadavkům a potřebám jejích zákazníků.

Lodžiové sušáky

Prodej tohoto typu výrobků je pouze doplňkovou činností firmy XY (interní materiály podniku, 2019).

5 Vyhodnocení závažnosti ohrožení vybraného podniku potenciálními krizemi

V teoretické části této práce byly vymezeny metody a techniky určené ke zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku XY a v této kapitole budou analýzy využity prakticky. Jedná se o analýzu PEST, Porterovu metodu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, analýzu vnitřních faktorů, a nakonec metodu SWOT.

5.1 PEST analýza

V rámci této analýzy bude diplomová práce zaměřena na faktory ovlivňující ekonomické, politické, sociální a technologické prostředí, ve kterém působí analyzovaná firma.

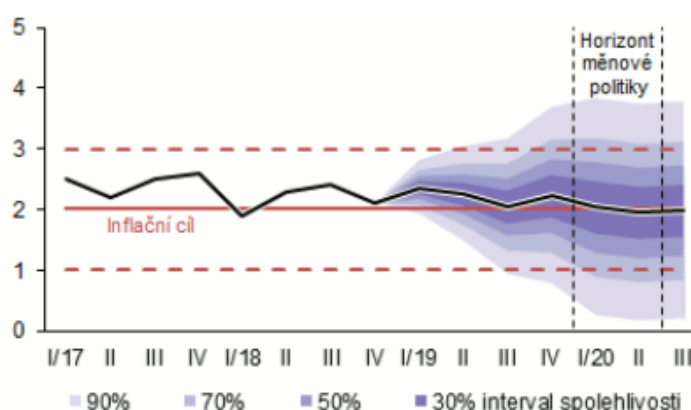
5.1.1 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí podniku je ovlivňováno velkým množstvím makroekonomických vlivů, které působí na každý podnikající subjekt. K nejvýznamnějším ukazatelům patří např. míra inflace, růst HDP, minimální mzda nebo také míra nezaměstnanosti. Tím, že firma XY spolupracuje také se zahraničními podniky, ve značné míře ji ovlivňují změny měnových kurzů.

Míra inflace

Míra inflace patří těm makroekonomickým ukazatelům, kterým by se při analýze ekonomického prostředí měla věnovat velká pozornost, neboť s ní se pohybuje cenová hladina a tím jsou ovlivňovány celkové peněžní toky v ekonomice, tím i vývoj HDP a obecně ekonomický chod státu.

Graf 5.1 Prognóza vývoje inflace dle ČNB



Zdroj: ČNB (2019)

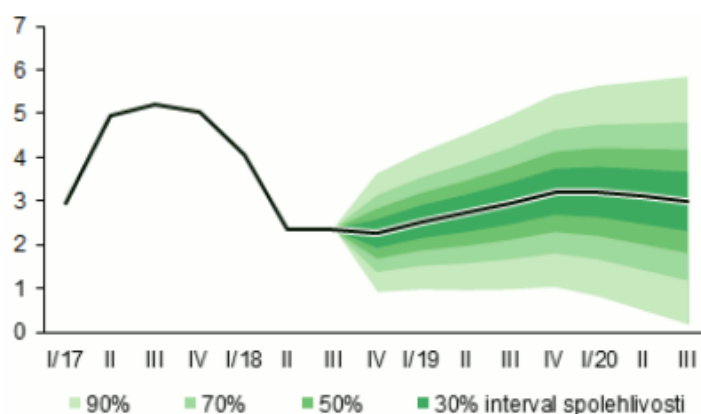
Na grafu je znázorněna prognóza budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. V současné době je míra inflace v ČR asi 2,3 %, což je hodnota pohybující se mírně nad inflačním cílem, Inflační cíl v ČR jsou 2 %. Dle prognózy ČNB by měla míra inflace během následujících asi 6 měsíců pomalu klesat k inflačnímu cíli, na kterém by se měla pohybovat dalšího minimálně půl roku a tím se stát poměrně stabilní.

Na základě minulého vývoje i stanovené prognózy tohoto ukazatele lze říci, že Česká republika nepatří k zemím, které by se potýkaly s inflačními problémy, míra inflace je poměrně stabilní. Fungování provozů českých podniků tedy není mírou inflace ohroženo. Nepředpokládá se, že by měla cenová hladina rapidně růst, tudíž by nemělo hrozit ani snížení finančních aktiv jako jsou např. půjčky a dluhopisy. Dá se předpokládat, že víceméně stabilní cenová hladina nebude mít negativní důsledky na investice v podnikatelském prostředí.

Růst HDP

Hrubý domácí produkt je jeden z ukazatelů, díky kterým dostáváme informace a přehled o ekonomické úrovni země. Zahrnuje spotřebu domácností, vládní výdaje, soukromé investice a čistý export.

Graf 5.2 Prognóza růst HDP dle ČNB



Zdroj: ČNB (2019)

Graf prognózy růstu HDP znázorňuje růst reálného HDP od roku 2017 do roku 2020. V roce 2019 by měl být meziroční růst HDP 2,9 % a v roce 2020 by měl tento ukazatel dosáhnout hodnoty 3 %.

Růst HDP vyjadřuje dobrou úroveň ekonomiky země. Zvyšování produkce znamená i zesilování průmyslové činnosti, která se velmi významným způsobem týká analyzované firmy, tudíž jí na trhu v tomto ohledu vzniká příležitost.

Minimální mzda

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991. Stanovení nové minimální mzdy od 1. ledna 2019 je již dvacátou první změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení. V současné době je výše minimální mzdy stanovena na 13 350 Kč, což činí 79,80 Kč/hod. (MPSV, 2019).

Neustálé zvyšování mzdové úrovně pro zaměstnavatele znamená zvyšování osobních nákladů. Do jisté míry je však ze strany firmy možné si tyto vyšší náklady kompenzovat vyššími cenami prodáváných výrobků a poskytovaných služeb.

Jiná situace nastává v případě, že má společnost podepsány určité kontrakty o spolupráci na delší období, tzn. v řádu let a v této smlouvě jsou uvedeny ceny za zboží a služby. Ať se za dobu platnosti této smlouvy zvýší mzdová úroveň i několikrát, zvýšit cenu smluvnímu partnerovi a tím porušit podmínky spolupráce si daný podnik nemůže dovolit. Ve většině případů lze smluvně dané ceny zvýšit pouze o výši inflace.

Podniky s velkým počtem zaměstnanců nárůst mzdové úrovně jistě na nákladech pocítí mnohem více, než společnost s 8 zaměstnanci, jako je vybraná firma XY. Se mzdovými náklady se zvyšují také náklady administrativní.

Míra nezaměstnanosti

Česká republika se již nějakou dobu potýká s problémem souvisejícím s nedostatkem pracovní síly. Přibývá počet nových pracovních míst a tuzemským firmám chybí kvalifikovaní pracovníci i pomocní pracovníci. Právě tento problém vytváří v ekonomice tlak na již zmíněný růst mezd.

V současné době je míra nezaměstnanosti v ČR cca 3,2 % a v následujících měsících by měla i nadále klesat, a to především kvůli tomu, že začátek jarních měsíců je doprovázen zvýšenou aktivitou v oblasti sezónních prací. Nejnižší míra nezaměstnanosti je v Praze (1,9 %) a naopak nejvíce problematickým krajem je Moravskoslezský (4,8 %) (Kurzy CZ, 2019).

Hrozbou pro podnikatelské jednotky by tedy mohl být nedostatek pracovní síly. V takovém případě se firmy předhánějí v mzdových nabídkách a řadě dalších benefitů pro uchazeče o zaměstnání v daném oboru a tím se snaží zaměstnance získat.

Měnový kurz

Firma XY ve velké míře spolupracuje se zahraničními firmami, a to především s německou, finskou a anglickou. Tudíž obchody s těmito podniky jsou značně ovlivněny měnovým kurzem. Německou a finskou měnou je euro a anglickou měnou je libra.

Na následujícím grafu je uveden vývoj kurzu eura za posledních 20 let.

Graf 5.3 Vývoj kurzu eura za posledních 20 let



Zdroj: Kurzy CZ (2019)

Pokud na vývoj kurzu eura nahlédneme z širšího časového hlediska, zjistíme, že od roku 1999 se tento kurz změnil o více než 12 Kč za 1 euro. V roce 1999 byl kurz 38 Kč za 1 euro a v současné době je kurz eura na úrovni 25,6 Kč za 1 euro. Za posledních dvacet let se kurz eura změnil ve prospěch České republiky, tedy vynaložíme méně korun českých k získání jednoho eura. Největší změna tohoto kurzu proběhla zejména mezi lety 2000 a 2009, od tohoto roku už vývoj kurzu eura víceméně stagnuje a jestliže tento vývoj bude pokračovat i nadále, nebude ovlivňovat obchodní styky mezi firmou XY a zahraničními firmami s měnou euro.

Následující graf znázorňuje vývoj kurzu libry za posledních 25 let.

Graf 5.4 Vývoj kurzu libry za posledních 25 let



Zdroj: Kurzy CZ (2019)

Vývoj kurzu libry za posledních více než 20 let je doprovázen rapidnějšími změnami, než jak je tomu u kurzu eura. Jedná se o pokles kurzu o 30 Kč za 1 libru. V současné době se kurz nachází na 30 Kč za 1 libru. Znamená to opět výhodu pro české obchodníky, neboť 1 libra je významně levnější, než tomu bylo třeba před devatenácti lety.

Do Velké Británie často cestují čeští obyvatelé za prací. V dnešní době to již není výhodné jako kdysi. Osobně jsem tuto zemi navštívila za výdělkem, bylo to v létě roku 2015. Tehdy byl kurz libry 38 Kč za 1 libru, to znamená, že za vydělané libry bych tehdy dostala mnohem více českých korun nežli dnes.

Cena elektrické energie

Informace o ceně elektrické energie a jejím vývoji je zde uvedena proto, že analyzovaná firma XY ke své činnosti elektrickou energii využívá ve velké míře, neboť provoz téměř všech strojů závisí na elektrické energii. Vývoj cen této energie by proto mohl významně ovlivňovat výši provozních nákladů podniku.

Graf 5.5 Vývoj cen elektrické energie v ČR od dubna r. 2018 do března r. 2019



Zdroj: Kurzy CZ (2019)

V grafu jsou uvedeny ceny za 1 MWh (megawatthodinu) v korunách českých.

Z grafického vyjádření vývoje ceny elektřiny je vidět, že za poslední rok byla cena poměrně nestabilní. Před rokem se cena za 1 MWh pohybovala kolem 900 Kč, během následujících asi 6 měsíců se cena vyšplhala až k 1 500 Kč/MWh a v současné době se pohybuje kolem 1 200 Kč/MWh.

Zvyšování ceny této energie pro společnost XY jistě znamená další nárůst provozních nákladů. Posledních několik měsíců má vývoj ceny sestupnou tendenci a snad tomu tak bude i v následujícím období.

5.1.2 Politické prostředí

Mezi nejvýznamnější vlivy politického charakteru patří zejména legislativa a předpisy, které pro podnikatele znamenají ve většině případů různá omezení ve své činnosti a pravidla, která je třeba dodržovat. Jedná se například o předpisy v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci nebo také požární bezpečnostní předpisy

Požadavky pro zajištění bezpečnosti práce

Jak již bylo zmíněno, jednou z hlavních činností firmy XY je oprava a prodej obráběcích a tvářecích strojů a dále broušení a ostření nástrojů sloužících k obrábění kovu a dřeva. Při provádění tohoto typu práce je důležité dodržovat určité zásady bezpečnosti.

Níže jsou uvedeny alespoň některé z nich:

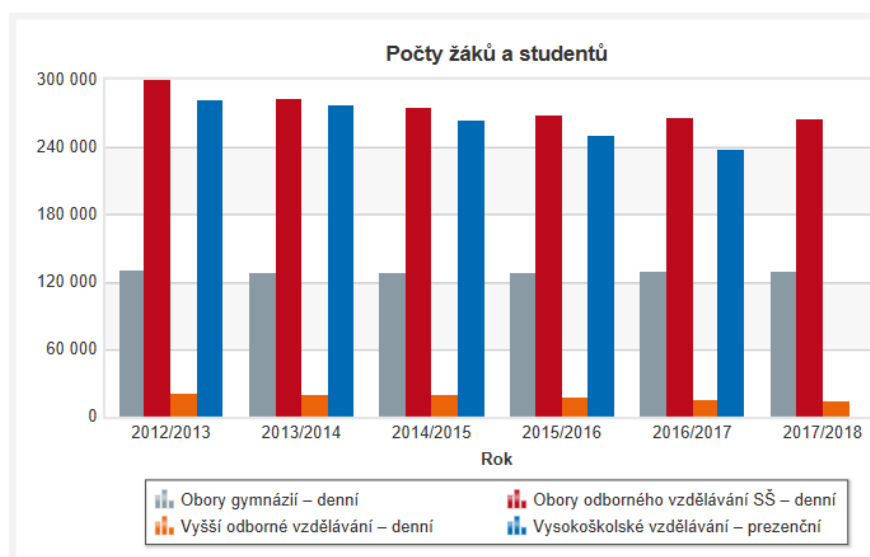
- Každý pracovník musí být seznámen s bezpečnostními požadavky pro obráběcí stroje na kovy a s návodem k obsluze stroje,
- pracovník nesmí obsluhovat žádný stroj nebo zařízení, jehož obsluha a užívání mu nepřísluší z titulu přikázané práce,
- vyřazování bezpečnostních a ochranných zařízení z činnosti je považováno za porušení bezpečnostních předpisů,
- nebezpečí zachycení pohybujícími se částmi stroje lze předcházet nepoškozeným pracovním oblekem. Je zakázáno používat pracovní plášť nebo zástěru,
- důležitým doplňkem pracovního obleku je správná obuv. Kožená pracovní obuv podstatně snižuje nebezpečí proříznutí podrážky třískami, pořezání chodidla a prstů nohy. Není dovoleno pracovat v lehké plátěné obuvi nebo otevřených sandálech,
- povinností obsluhy před zahájením práce na stroji je:
 - prohlédnout stroj, zkontrolovat jeho části, např. ochranná, spouštěcí a vypínací zařízení,
 - ověřit, zda ovládací páky jsou ve správných polohách,
 - zvolit správný nástroj, zkontrolovat jeho opotřebení a upnutí a mnoho dalších.

5.1.3 Sociální prostředí

Jedním z nejdůležitějších sociálních vlivů je vzdělání v ČR, protože tento faktor by mohl analyzovanou firmu XY ovlivnit z hlediska pracovní síly.

Vzdělání v ČR

Graf 5.6 Počty studentů v letech 2012-2018



Zdroj: ČSÚ (2019)

Počty studentů, kteří studují na gymnáziích a vyšších odborných školách, od roku 2012 víceméně stagnují. Mírně klesají počty studentů na středních odborných školách a vysokých školách.

Z grafu je zřejmé, že počet prezenčních studentů vysokých škol od roku 2012 mírně klesal a od roku 2015 stagnuje. K tomu ještě spousta lidí vysokou školu studuje dálkově, tzn. při zaměstnání.

Dnešní doba je taková, že většina lidí z mladší generace se snaží dosáhnout vysokoškolského diplomu s domněnkou, že v budoucnu zaujmou místo na vysokém postu, nebo budou podnikat. Málokomu se zamlouvá pracovat manuálně, a proto by se tento fakt mohl stát pro firmu XY i spoustu dalších firem v průmyslové oblasti hrozbou, která se projeví kritickým nedostatkem manuálně zručných pracovníků, na kterých stojí hlavní činnost firmy.

5.1.4 Technologické prostředí

Přestože v současnosti probíhá konjunkturální období a trhy rostou prakticky na celém světě, zejména v Asii, a to především v Indii a Číně, většina vyspělých trhů v Evropě a Americe tento stav nezažívá a výrobci, kteří působí v těchto zemích, musí tvrdě bojovat s konkurenčními podniky o každého zákazníka.

Právě v oblasti nejmodernějších strojů a technologií se nejvíce projevuje konkurenční boj. Zákazník požaduje perfektní "superstroj" za nejpríznivějších podmínek, mezi které patří dodací lhůta, kvalita stroje, servis a v neposlední řadě cena. Do těchto podmínek se stále více přidávají i požadavky na možnost využití nejnovějších technologií, tzn. nejmodernějších strojů s širokou použitelností. Vzhledem k určité nejistotě, která se týká směru dalšího vývoje strojů, výrobci reagují na nové požadavky zákazníků různými způsoby (MM, 2019).

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Informace potřebné k provedení této metody byly získány během rozhovoru s jednatelem společnosti XY a z interních materiálů podniku.

5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma XY spolupracuje s šesti dodavateli, kteří jsou klíčoví, tzn., že tito dodavatelé svými produkty zajišťují asi 95 % celkového sortimentu podniku XY. Dále spolupracuje s několika dalšími dodavateli, kteří pokrývají pouze nepatrnou část sortimentu a spolupráce s nimi není tolik častá.

Větší vyjednávací sílu mají jistě klíčoví dodavatelé, neboť firmě XY zajišťují specifické produkty k opravě a prodeji různých nástrojů, které se využívají při obrábění kovu a dřeva a tyto produkty jsou velice obtížně nahraditelné. Tito dodavatelé jsou velice významní pro podnikatelskou činnost firmy XY, avšak jejich vyjednávací síla není tak velká, a to právě díky jejich počtu. Jestliže by byl daný podnik závislý pouze na jednom klíčovém dodavateli, velice těžce by se vypořádával s jeho ztrátou, která by mohla ohrozit i existenci podniku. Pro podnik je tudíž velice dobré, když má klíčových dodavatelů větší počet.

5.2.2 Vyjednávací síla odběratelů

Co se týče zákazníků, jejich vyjednávací síla také není příliš velká, a to proto, že firma XY jich má spoustu. Díky tomu, že se věnuje prodeji širokého spektra produktů týkajících se obrábění a broušení a poskytuje v tomto oboru služby v podobě oprav těchto produktů, zakázkového broušení apod., spolupracuje s odběrateli různého charakteru. Buď to mohou být výrobní podniky, které potřebují pro svůj provoz výrobky nabízené právě firmou XY, nebo to mohou být obchodníci, kteří nabízejí sortiment stejné povahy.

5.2.3 Substituty

V oboru, ve kterém působí podnik XY, je substituovat výrobek velice obtížné. Každý z produktů v této oblasti má svou funkci a požadované vlastnosti, které splňuje a nebylo by vůbec jednoduché daný produkt nahradit jiným tak, aby veškeré jeho vlastnosti a funkce byly zachovány. Někteří výrobci by se mohli snažit napodobit daný produkt, avšak originály jsou vyrobeny z kvalitních materiálů tak, aby své parametry a funkce splňovaly co nejlépe a nejspolehlivěji, tudíž například levnější varianty by byly nejspíš ochuzeny o kvalitu originálu.

5.2.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V případě, že by chtěl nový podnik vstoupit na tento trh a chtěl by nabízet stejné výrobky a služby, bylo by to velmi náročné, především finančně. K tomuto typu podnikatelské činnosti je třeba mít dostatek prostorů pro skladovací účely, dílnu vybavenou velmi nákladnými stroji a v neposlední řadě je nutné mít kvalifikované zaměstnance způsobilé tyto stroje obsluhovat.

Navíc by bylo obtížné se na trhu prosadit, neboť existující podniky mají vybudované vztahy týkající se distribučních kanálů, s dodavateli i odběrateli a na trhu mají své určité postavení a prestiž. Konkrétně firma XY má výhradní zastoupení zahraničních podniků, se kterými již dlouhou dobu spolupracuje. Těmito podniky jsou německá firma AMF, finská firma OK-VISE, která firmě XY dodává různé upínací prvky a dále anglická firma Farrat, která ve spolupráci se společností XY dodává do České republiky antivibrační a vyrovnávací prvky a materiály.

Nový podnik by především musel na trh přinést něco nového, mohl by uspět například s určitými vylepšeními stávajících nabízených produktů. K tomu je ovšem zapotřebí konstrukční středisko a zkušební středisko a tím pro nového konkurenta vznikají další milionové investice. Navíc velké zahraniční podniky, s kterými spolupracuje firma XY, disponují kvalifikovanými odborníky, kteří se neustále snaží vynalézat nové, lepší materiály a inovace, které by stávající produkty zdokonalily.

5.2.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Firma XY má několik významných konkurentů, mezi něž patří například Fermat Brno nebo Sovex Velké Meziříčí. Každá z těchto firem se věnuje stejné nebo podobné podnikatelské

činnosti, ale každá má vybudované určité vztahy se svými odběrateli a dodavateli a konkurenční boj jako takový zde není. Naopak, občas nastane situace, že jeden z podniků potřebuje určité zboží, kterým disponuje právě jeho konkurent a v tomto případě mezi těmito firmami probíhá určitá forma spolupráce, než aby si chtěly vzájemně uškodit.

Jediná věc, kdy by se dalo hovořit o soupeření, je rozdílná výše ceny u stejných produktů. Některé podniky si mohou dovolit prodávat určitý výrobek za cenu, která je např. o 10 % nižší, než za kterou jej prodává firma XY, a to díky větším obrátům.

5.3 Finanční analýza

Finanční analýza je provedena pro lepší srovnání za předešlých 7 let. Data potřebná k výpočtům ve finanční analýze byla získána z účetních uzávěrek firmy XY zveřejněných na webových stránkách www.justice.cz, ve veřejném rejstříku. Data jsou uvedena v příloze 1 Data firmy XY pro FA a postupy při výpočtech jsou uvedeny v příloze 2 Výpočty FA pro firmu XY za jednotlivé roky.

Tab. 5.1 Výsledky finanční analýzy pro firmu XY

		Rok						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel	Běžná likvidita	0,9	1,2	1,6	2,3	3,15	6,2	9,1
	Rentabilita aktiv	3,48 %	4 %	4,30 %	10,80 %	17,67 %	24,84 %	21,10 %
	Doba obratu pohledávek	21,4	27,8	23,7	34,2	22,7	14,47	15,37
	Doba obratu závazků	98	86,1	73,2	49,7	35	18	15,8
	Celková zadluženost	34,80 %	28,50 %	31,20 %	23,40 %	17,15 %	9,68 %	7,30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky zobrazující výsledky FA je zřejmé, že ukazatel běžné likvidity má v čase vzestupnou tendenci. V letech 2012 a 2013 tento ukazatel nedosahoval ani minimální doporučené hodnoty, což je 1,5. V letech 2014 a 2015 hodnoty ukazatele běžné likvidity spadaly do doporučovaného intervalu, tedy 1,5 – 2,5. V následujících dvou letech, 2017 a 2018, byly hodnoty tohoto ukazatele již nad doporučeným intervalem. Vyšší hodnota ukazatele je na jedné straně pozitivním faktorem pro věřitele, ale na straně druhé je vysoká míra likvidity nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, protože finanční prostředky jsou vázané v aktivech, které nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků a krátí tak z rentability. Proto je třeba hledat vyváženou likviditu, která zaručí dostatečné zhodnocení prostředků, jako i schopnost dostát svým závazkům.

Co se týče následujícího ukazatele ve finanční analýze, výnosnost aktiv je ve vybraném podniku také poměrně vysoká, tedy za poslední 4 analyzované roky. Předešlé 3 roky se hodnota rentability aktiv pohybovala kolem 4 %. Důvodem náhlého zvýšení tohoto ukazatele je to, že v této době podnik XY rozšířil svůj nabízený sortiment a od roku 2015 rapidně vzrostly tržby a tím i výsledek hospodaření. Obecně se uvádí, že jestliže se hodnota ROA dostane nad 5 %, výnosnost je dobrá. To znamená, že v tomto případě je ROA výborná a podnik se v této oblasti nepotýká s žádnými problémy.

Hodnoty ukazatele vyjadřujícího dobu obratu pohledávek byl za posledních 7 let relativně stabilní, výkyvy zde byly, dá se říci, minimální. Důležité je, že doba obratu pohledávek byla v každém z analyzovaných roků kratší než doba obratu závazků, což je doporučováno.

Ukazatel vyjadřující dobu obratu závazků měl v prvním hodnoceném roku, tedy 2012, poměrně vysokou hodnotu a následně měl sestupnou tendenci a každým rokem byla hodnota nižší. V prvních hodnocených letech byla hodnota vyšší proto, že firma XY vykazovala vyšší krátkodobé závazky, a to z důvodu stavebních úprav firemních prostor, tudíž bylo v určité míře využito i cizích zdrojů.

Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti měly v analyzovaných letech taktéž sestupnou tendenci. V prvních 4 letech byla celková zadluženost poměrně vysoká. Jak již bylo zmíněno, firma XY v těchto letech prováděla stavební úpravy na své provozovně, tudíž bylo čerpáno i cizích zdrojů. Od roku 2016 vykazuje firma XY výrazně nízké hodnoty, které se také meziročně snižují, a to zejména díky tomu, že podíl cizích zdrojů meziročně klesá a zároveň roste hodnota celkových aktiv. To znamená, že jsou tato aktiva hrazena především z vlastních zdrojů podniku. Nízká hodnota tohoto ukazatele zajišťuje věřitelskou jistotu.

Závěrem lze tedy říci, že analyzovaná firma je po finanční stránce velmi zdravá a na cizích zdrojích je závislá jen v minimální míře.

5.4 Analýza vnitřních faktorů

Prostřednictvím této analýzy jsou hodnoceny faktory, které působí uvnitř podniku. Každý z těchto faktorů je buď silnou, nebo slabou stránkou dané společnosti. Jedná se o faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory.

5.4.1 Faktory technického rozvoje

Hlavní podnikatelskou činností firmy XY je prodej výrobků a poskytování služeb, nikoli výroba. Produkty, které tento podnik prodává, jsou vyrobeny z kvalitních materiálů tak, aby splňovaly požadované funkce a vlastnosti. Určitě by se tyto produkty daly nějakým způsobem vylepšit a zdokonalit, avšak vybraná firma XY nedisponuje žádnými vývojovými a konstrukčními středisky, ani týmem odborníků, aby takovou činnost prováděla. Během rozhovoru s jednatelem společnosti XY bylo zjištěno, že vylepšováním stávajících výrobků, které prodává, se zabývá určitá švýcarská firma, která má pro vývoj těchto výrobků potřebné vybavení, ať už se jedná o lidský faktor, stroje či prostory.

5.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Vybraný podnik XY v současné době nevyužívá žádné marketingové prvky, aby se dostal do podvědomí zákazníků. Tato společnost působí na trhu více než 25 let, tudíž za tu dobu si vybudovala dobré vztahy se svými zákazníky i dodavateli. I přes to, že tato firma nevyužívá marketingových nástrojů, má tolik zákazníků, že musí některé z nich dokonce i odmítat.

Jediný způsob, jak tato firma propaguje své jméno a činnost, kterou se zabývá, je ten, že se pravidelně prezentuje na Mezinárodním stavebním veletrhu v Brně, který se koná každoročně na podzim. Je to jediný stavební veletrh ve střední a východní Evropě, který má mezinárodní význam.

5.4.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Vybraný podnik XY se zabývá především poskytováním služeb týkajících se zakázkového broušení a ostření obráběcích nástrojů a také prodejem těchto nástrojů, dále prodejem upínacích prvků a tlumících a vyrovnávacích prvků. Většinu ze zmíněných prodáváných výrobků firmě XY dodávají zahraniční společnosti, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Dodávky tohoto zboží se konají jednou týdně a množství záleží na požadavcích a objednávkách zákazníků. Produkty, které jsou žádány nejvíce, má firma XY v minimální míře zásobeny ve skladu, ostatními, méně prodávanými výrobky se tato firma nezásobuje vůbec a objednává dle potřeby.

5.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Výhodou umístění firmy XY je lokalita, ve které se nachází. Jedná se o průmyslový areál v centru města Zlína, kde poskytuje služby řada dalších výrobních a obchodních podniků.

Vybraný podnik XY má dva majitele a zaměstnává celkem 8 pracovníků. Jeden z nich vede ekonomický úsek, další dva zaměstnanci se věnují oblasti týkající se obchodu, zahrnující nákup i prodej a zbylých 5 zaměstnanců pracuje manuálně v dílně.

5.4.5 Finanční a rozpočtové faktory

Analýza finanční oblasti podniku je velmi důležitou částí při hodnocení vnitřního prostředí. Slouží ke zhodnocení finanční situace firmy pomocí výpočtu finančních ukazatelů, které mohou být srovnávány v čase i s konkurencí. Finanční oblasti je v této diplomové práci věnována předchozí kapitola 5.3 Finanční analýza.

5.5 SWOT analýza

Ke zpracování této metody je třeba čerpat výsledků z předchozích analýz. Silné a slabé stránky podniku budou charakterizovány na základě analýzy vnitřního prostředí podniku, která byla provedena pomocí finanční analýzy a analýzy vnitřních faktorů. Příležitosti a hrozby budou identifikovány díky informacím vyplývajícím z analýzy vnějšího prostředí, která byla provedena prostřednictvím analýzy PEST a Porterovy metody pěti konkurenčních sil. Dále budou čerpány informace z rozhovoru s jednatelem firmy XY a z interních materiálů firmy.

5.5.1 Silné stránky

Jednou ze silných stránek společnosti XY je prodej kvalitních výrobků. Jak již bylo zmíněno v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, každý produkt, se kterým daná firma obchoduje, je vyroben z kvalitních materiálů tak, aby dokonale splňoval svou funkci a požadované vlastnosti. Většina z těchto výrobků je dodávána prestižními zahraničními podniky, se kterými firma XY spolupracuje.

Dobré postavení na trhu souvisí také s dlouholetým budováním vztahů s dodavateli a odběrateli. Firma XY vznikla v roce 1993, tudíž na trhu působí již 26 let a za tu dlouhou dobu si dokázala vybudovat dobré jméno a stálou klientelu, a to především díky dobré práci, kterou ve svém oboru odvádí a tím uspokojuje potřeby a požadavky svých zákazníků.

Další silnou stránkou dané firmy jsou kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou v oboru zkušení, znají vlastnosti a požadavky strojů a nástrojů, které se v oblasti obrábění a broušení využívají.

Jak již bylo zmíněno, společnost XY má v České republice výhradní zastoupení několika zahraničních firem, které jí dodávají kvalitní výrobky, se kterými podnik XY následně obchoduje.

Z výše provedené finanční analýzy vyplývá vysoká finanční stabilita firmy XY. Společnost má poměrně vysokou rentabilitu celkových aktiv, celková zadluženost je na velmi nízké úrovni, tudíž na cizích zdrojích je daná firma závislá jen v minimální míře. Tento fakt souvisí i s tím, že tato firma působí na trhu již 26 let, takže finančně obtížné začátky, kdy byla závislá na cizích zdrojích, má již za sebou. Obecně všechny ze zjišťovaných finančních ukazatelů vykazují vysoké finanční zdraví podniku.

Tab. 5.2 Silné stránky společnosti XY

Silné stránky	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Výrobky z kvalitních materiálů	3	6	18
Dobré postavení na trhu	3	7	21
Dlouholeté budování vztahů	3	7	21
Kvalifikovaní zaměstnanci	5	9	45
Spolupráce se zahraničními firmami	3	5	15
Vysoká finanční stabilita	4	9	36
Součet			156

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2 Slabé stránky

První slabá stránka, a to absence výzkumného týmu, souvisí s tvorbou inovací. Výše, v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, bylo zmíněno, že pokud by chtěl v daném oboru upět nový podnik, měl by přijít s určitým vylepšením stávajícího sortimentu. To by se mohlo podařit i analyzované firmě XY, ovšem v případě, že by se zaměřila na výzkum a vývoj inovací stávajících výrobků a technologií jejich opracovávání a oprav. Nemá však kvalifikované odborníky a konstrukční a zkušební stanice k tomu, aby takovou činnost mohla provádět.

Další slabou stránkou podniku je závislost kvality poskytovaných služeb na lidském faktoru. Firma XY má sice kvalifikované pracovníky se spoustou zkušeností a dlouholetou praxí v daném oboru, avšak zásadní chyby se může dopustit i takový zaměstnanec.

Automatizovaný procesy řízené pomocí strojů a počítačových programů mohou taktéž selhat, avšak obecně pravděpodobnější je vznik omylu na straně lidského faktoru práce.

Tab. 5.3 Slabé stránky společnosti XY

Slabé stránky	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Absence výzkumného týmu odborníků	3	7	21
Závislost kvality na lidském faktoru	4	6	24
Součet			45

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.3 Příležitosti

V dnešní době je velký nedostatek pracovních sil obecně v oboru strojírenství, ve kterém působí firma XY, a také například ve stavebnictví. Velká většina mladší populace usiluje o vysokoškolský diplom a co nejvyšší pracovní pozice. Kvalifikovaní pracovníci pro manuální práci však na trhu chybí. Zkušení pracovníci ve svém oboru, kterými disponuje i firma XY, budou za nějaký čas v důchodovém věku a bude třeba, aby je někdo v jejich práci zastoupil a následoval. Jednou z příležitostí by pro firmu XY bylo rekvalifikování pracovníků, kteří na trhu nenajdou uplatnění v oboru, kterému se původně chtěli věnovat, a především budou manuálně zruční.

S předešlým faktorem v podobě příležitosti souvisí i další z nich, a to ubývající konkurence. Fakt, že se ekonomika potýká s velkým nedostatkem pracovních sil v oboru strojírenství, způsobuje zánik některých malých podniků zabývajících se stejnou činností jako firma XY. V tomto případě se tento nedostatek stává pro analyzovanou firmu příležitostí, neboť neztrácí zakázky práce, ba naopak jich přibývá.

Další příležitostí je rozšíření stávajícího sortimentu. Toto rozšíření by se nemuselo nutně týkat činnosti, kterou doposud společnost XY provádí. Na trhu je stále spousta mezer, které by se daly vyplnit, a pokud má podnikatel časové a finanční prostředky k vybudování něčeho dalšího, co by mohlo přinášet další zisk, mohl by se stát ještě perspektivnějším.

Výše byla několikrát zmiňována spolupráce firmy XY se zahraničními partnery. Tato skutečnost by mohla být dobrou příležitostí, jak proniknout v daném oboru na zahraniční trhy a rozšířit tak své působení i mimo mateřskou zemi.

Tab. 5.4 Příležitosti pro společnost XY

Příležitosti	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Noví rekvalifikovaní zaměstnanci	4	6	24
Ubývající konkurence	3	7	21
Rozšíření sortimentu	2	5	10
Budování pozice v zahraničí	2	4	8
Součet			63

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.4 Hrozby

Jednou z hrozeb, která může zasáhnout každou společnost, je ztráta některého z klíčových zákazníků. Ztratit zákazníka může firma z několika důvodů. Mohlo by se stát, že se při provádění zakázky stane zásadní chyba, která je nenávratná, zákazník je poškozen a v tomto případě firma ztratí zákaznickovu důvěru a zákazník ve většině případů odejde ke konkurenci, a navíc dojde k poškození dobrého jména daného podniku. Další možností je, že z nějakého důvodu zákazník ukončí svou podnikatelskou činnost.

Ohrožení existence podniku kvůli nedostatku kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků by mohlo být zapříčiněno touhou většiny populace dosáhnout vysokoškolské vzdělání a pracovat na vysokých postech, které nejsou doprovázeny manuální prací a zručností. Na kvalifikovaných pracovnících v oblasti strojírenství stojí víceméně veškerá činnost firmy XY, a pokud by v budoucnu nebyla zajištěna adekvátní náhrada za pracovníky v důchodovém věku, mohla by se firma potýkat s velkými existenčními problémy.

Hrozba ze strany velkých firem souvisí i s prvním zmíněným faktorem ohrožení, a to se ztrátou klíčového zákazníka. Větší firmy s mnohonásobně vyššími obraty si totiž mohou dovolit nasadit ceny produktů níže než malé firmy, jako je např. firma XY. Tento fakt by také mohl způsobit odliv zákazníků, ovšem záleží také na vzájemných vztazích mezi podniky, na délce vzájemné spolupráce a v neposlední řadě také na kvalitě uspokojení potřeb a požadavků zákazníků.

Dalším ohrožením by mohl být tlak na růst mezd, který probíhá neustále a ve všech odvětvích ekonomiky a tím spíš, když se jedná o odvětví, které se potýká s hrubým nedostatkem pracovních sil. Růst mezd způsobuje tlak na růst osobních nákladů a malý podnik by se mohl snáze dostat do finančních potíží.

Tab. 5.5 Hrozby pro společnost XY

Hrozby	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Ztráta klíčového zákazníka	4	7	28
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4	9	36
Ohrožení ze strany větších firem	3	4	12
Tlak na růst mezd	2	5	10
Součet			86

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky SWOT analýzy.

Tab. 5.6 Vyhodnocení SWOT analýzy pro společnost XY

	Výpočet	Výsledek
Silné stránky (S)	156/6	26
Slabé stránky (W)	45/2	22,5
Příležitosti (O)	63/4	15,75
Hrozby (T)	86/4	21,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení výsledků SWOT analýzy je zřejmé, že nejvýznamnějšími faktory pro firmu XY jsou silné stránky, což je velmi pozitivní zjištění. Slabé stránky a hrozby jsou víceméně na stejné úrovni a v následující kapitole budou navržena určitá opatření, díky kterým by mohly být některé ze slabých stránek a hrozeb eliminovány. Nejméně významné jsou pro firmu XY příležitosti, jejichž průměrná hodnota se od ostatních faktorů výrazně odchyluje.

V následujícím grafu bude znázorněna výsledná doporučená strategie dle zjištěných výsledků z analýzy SWOT.

Tab. 5.7 Doporučená strategie dle výsledků SWOT analýzy pro společnost XY

Defenzivní strategie WO W = 22,5 O = 15,75 WO = 38,25	Ofenzivní strategie SO S = 26 O = 15,75 SO = 41,75
Zůstatková strategie WT W = 22,5 T = 21,5 WT = 44	Mírně ofenzivní strategie ST S = 26 T = 21,5 ST = 47,5

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků souhrnné analýzy SWOT je zřejmé, že firma XY by měla uplatňovat „ST“ strategii. To znamená že by měl být podnik dostatečně silný na případný střet s ohrožením. Měl by být schopen své silné stránky dostatečně využít a učinit určitá opatření proti hrozbám působícím z okolí.

5.6 Identifikace potenciálních krizových ohnisek

Na základě provedených analýz, především SWOT analýzy, byla zjištěna potenciální krizová ohniska, se kterými by se mohla firma XY potýkat. Tato krizová ohniska jsou zaznamenána v tabulce 5.8 Krizová ohniska. Ke každému ohnisku krizového ohrožení je přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu a hodnota závažnosti důsledků. Pravděpodobnost je zaznamenána hodnotami od 0-100 %, neboli 0-1 (0 – žádná pravděpodobnost výskytu, 1 – jistota výskytu). Závažnost důsledků je hodnocena body 0-1 (0 – žádné důsledky, 1 – katastrofální důsledky).

Tab. 5.8 Krizová ohniska

Krizová ohniska	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků
K1 Ztráta klíčového zákazníka	0,2	0,4
K2 Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,6	0,6
K3 Ohrožení ze strany větších firem	0,1	0,5
K4 Tlak na růst mezd	0,6	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Krizovému ohnisku K1 byla určena pravděpodobnost výskytu 0,2 a závažnost důsledků byla stanovena na 0,4. Důvodem těchto poměrně nízkých hodnot je to, že společnost XY má za dlouhá léta své existence vybudovány dobré vztahy se spoustou zákazníků, kteří mají k tomuto podniku důvěru, a navíc trh není nasycen firmami zabývajícími se stejnou činností jako firma XY. Konkurence tedy není mnoho a kvůli nedostatku pracovníků ve strojírenství konkurence naopak ubývá. I kdyby se stalo, že společnost XY z nějakého důvodu jednoho z klíčových zákazníků ztratí, nebude to mít na podnik příliš negativní dopad, jelikož má zákazníků opravdu mnoho a někteří z nich musí být dokonce odmítáni.

Dalšímu z krizových ohnisek, tedy ohnisku K2, byla stanovena pravděpodobnost výskytu 0,6 a závažnost důsledků také 0,6. V současné době se strojírenský průmysl potýká s problémem nedostatku pracovní síly a některé menší a mladší podniky byly z tohoto důvodu nuceny ukončit svou činnost. Vybraná společnost XY má zaměstnance patřící do generace,

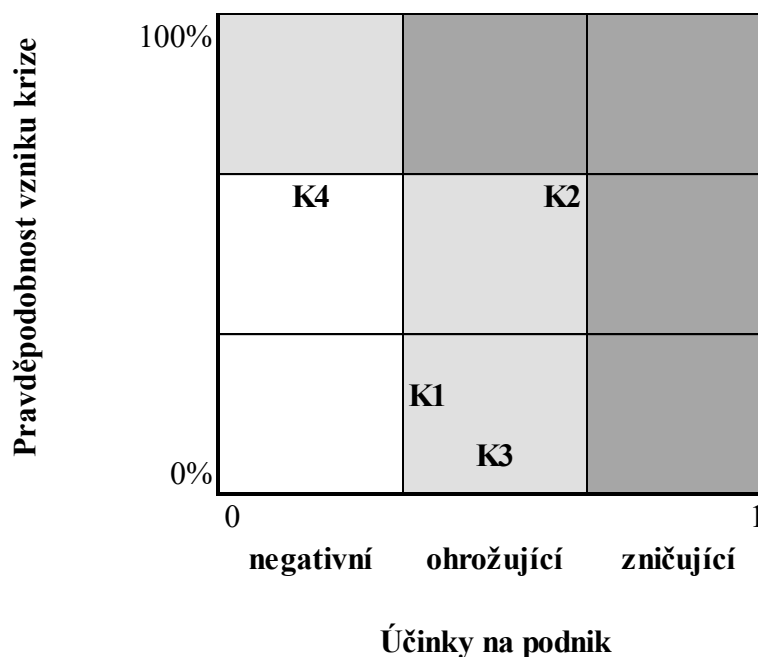
kteřá za cca 10 let dosáhne důchodového věku a hrozí, že tyto pracovníky nebude mít z mladších řad kdo vystřídat. Většina mladých lidí se rozhodla vystudovat vysokou školu, a proto byla uzavřena mnohá učiliště. Závažnost důsledků je v tomto případě vyjádřena hodnotou 0,6 a ne vyšší proto, že firma XY se mimo služeb v oblasti strojírenství, pro které je zapotřebí kvalifikovaných pracovníků, zabývá také prodejem. Kdyby tedy v budoucnu došlo ke snížení počtu zaměstnanců, kteří pracují manuálně v dílně, nemělo by to být pro podnik zničující, avšak pouze ohrožující.

Krizovému ohnisku K3 byla stanovena pravděpodobnost výskytu 0,1 a závažnost důsledků byla určena na hodnotu 0,5. Pravděpodobnost ohrožení ze strany větších firem je velmi malá právě z důvodu již zmiňovaného nedostatku konkurence a také z důvodu vybudovaných vztahů se zákazníky, a to zejména těmi stálými. Některé větší podniky si sice mohou dovolit stanovit ceny zboží a služeb, díky větším obrátům, níže nežli firma XY, ale taková společnost také jistě nemá nekonečnou kapacitu na to, aby pohltila všechny zákazníky, kteří jsou ovlivnitelní nižší cenou. Pokud takové ohrožení firma XY nepocítila za celých 26 let, co působí na trhu, je velmi málo pravděpodobné, aby se tak stalo v budoucnu. Kdyby se však stalo, že někteří zákazníci ukončí spolupráci s vybranou společností a odejdou ke konkurenci, byla stanovena závažnost důsledků jako ohrožující.

Krizovému ohnisku K4 byla přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu 0,6 a hodnota závažnosti důsledků 0,2. Tlak na zvyšování mezd je totiž, dá se říci, dlouhodobý a neustálý ekonomický jev. Postupně se zvyšující ceny za zboží a služby jsou vyrovnávány zvyšujícími se mzdami, a navíc v případě firmy XY se jedná o odvětví, ve kterém je, jak již bylo zmíněno, nedostatek pracovní síly, tudíž

Na následujícím obrázku je zobrazena krizová matice a do ní jsou umístěna krizová ohniska dle určené pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků (účinků na podnik).

Obr. 5.1 Krizová matice firmy XY



Zdroj: vlastní zpracování

Zabarvení polí ve výše uvedené matici znamená intenzitu rizika. Čím je tedy barva pole v matici tmavší, tím je riziko pro podnik větší. Minimální riziko pro firmu tedy znamenají krizová ohniska K3, to znamená ohrožení ze strany větších firem a K4 čili tlak na růst mezd. Střední riziko představuje krizové ohnisko K1, tedy ztráta klíčového zákazníka a největší riziko pro společnost XY představuje krizové ohnisko K2, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Prvním krizovým ohniskem K1 je ztráta klíčového zákazníka. Pro tak malou společnost, jako je XY, by ztráta klíčového zákazníka mohla být zdánlivě zničující záležitostí. U některých firem samozřejmě ano, ale zřejmě u takových, které jsou mladé, tedy působí na trhu o hodně kratší dobu nežli společnost XY a zdaleka nemá vybudovány tak pevné vztahy se svými dodavateli a zákazníky. Vybraná společnost si za 26 let své existence získala také důvěru, ať už na straně dodavatelů za včasné placení za zboží, nebo na straně zákazníků za kvalitní výrobky a poskytnuté služby a vstřícný přístup. Z těchto důvodů je ztráta některého z klíčových zákazníků velmi nepravděpodobná, jak je uvedeno v krizové matici podniku, viz Obr. 5.1 Krizová matice firmy XY. Pokud by však nastala situace, že by společnost XY ztratila svého zákazníka vlastním proviněním, mohlo by dojít k poškození image daného podniku, který by navíc mohl ztratit důvěru u některých dalších zákazníků, a proto je toto krizové ohnisko v krizové matici zakresleno v poli zahrnující ohniska, která jsou pro podnik ohrožující. V takovém případě je třeba vytvořit krizový plán.

Dalším krizovým ohniskem K2 je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Firma XY působí ve strojírenském průmyslu, ve kterém je obecně známý nedostatek pracovníků, jako je tomu například i ve stavebnictví. Česká vláda dostala obyvatelům republiky do podvědomí, že vysokoškolské vzdělání znamená vyšší úroveň člověka jako takového a lidé s výučním listem a celkově nižším vzděláním jsou nějakým způsobem méněcenní, jednoduše řečeno. Na základě toho se velká většina lidí snaží získat vysokoškolský diplom a dostat se díky němu na nejvyšší pracovní pozice. Všichni, myšleno s nadsázkou, chtějí být manažery a řídit své podřízené. Jedním z výsledků je postupné uzavírání odborných učilišť, na kterých chybí studenti. V dnešní době člověk, který je manuálně zručný a umí nějaké řemeslo týkající se strojírenství nebo stavebnictví, musí mnohdy odmítat zakázky, protože je velice pracovně vytížen, až přetížen. Absolventi některých vysokých škol často nenacházejí uplatnění ve svém oboru, setrvávají na úřadu práce a strojírenské a stavebnické práce nemá kdo vykonávat. Ta pravá krize způsobená nedostatkem pracovních sil ještě neproběhla, ale až přijde, podniky působící v těchto problémových odvětvích ji určitě pocítí, některé z nich bohužel i s negativními důsledky. Toto krizové ohnisko je, s pravděpodobností výskytu 0,6 a závažností důsledků taktéž 0,6, v krizové matici zobrazeno v poli, které je kombinací cca střední pravděpodobnosti výskytu a ohrožujících účinků na podnik. Proto je opět nutno vypracovat krizový plán.

Krizové ohnisko týkající se nedostatku kvalifikovaných pracovníků pro vybranou firmu představuje největší riziko, proto mu bude věnována zvláštní pozornost v kapitole č. 6, která se týká návrhů určitých opatření ke snížení krizového ohrožení podniku.

Třetím krizovým ohniskem K3 je ohrožení ze strany větších firem. Výše v této práci bylo zmíněno, že firma XY se svou konkurencí nesoupeří, ba naopak někdy i spolupracuje. Avšak jsou i tak věci, ve kterých má vždy jedná firma oproti jiné výhodu, ať už je to velikost, lokalita, distribuční kanály apod. Firma XY je malá, celkově zaměstnává 10 lidí a existují v daném odvětví firmy, které jsou podstatně větší, s větším počtem zaměstnanců a také s většími obraty, které jsou doprovázeny dalšími výhodami, jako je například možnost snížit cenu nabízených statků a služeb. Větší firma může nasadit ceny, které si zrovna společnost XY nemůže ve své pozici dovolit. Celkově mají větší firmy větší možnosti a například je tolik neohroží případná ztráta některých zákazníků. Malá firma, jako je XY, se musí snažit být, pokud možno, co nejvíce spolehlivá, a především by si měla vážit každého svého zákazníka a měla by se snažit vyjít každému zákazníkovi co nejvíce vstříc a dostat jeho požadavků a přání. Ale i tak toto krizové ohnisko nepředstavuje pro podnik velké riziko, neboť jak bylo zmíněno u předchozího

krizového ohniska, pracovních sil v tomto oboru stále ubývá a tím i konkurence. Tudíž firmy zabývající se něčím jako firma XY stále nachází své uplatnění v hodně velké míře.

Krizové ohnisko K3 je v krizové matici zobrazeno v poli ohrožujících účinků na podnik, tudíž by měl být vypracován krizový plán, avšak pravděpodobnost výskytu je u tohoto ohniska určena na 0,1, což je hodnota minimální.

Posledním uvedeným krizovým ohniskem K4 je tlak na růst mezd. V podstatě ve všech odvětvích ekonomiky dochází k postupnému zvyšování mezd. V některé oblasti je tento růst rychlejší a rapidnější a v některé zase naopak. Růst mezd je však často doprovázen růstem cen výrobků a služeb. Pokud tedy vzniká tlak na růst mezd, který představuje především nárůst podnikových nákladů, mohl by být vykompenzován mírným nárůstem cen nabízených výrobků a služeb.

Toto krizové ohnisko úzce souvisí s ohniskem K2, tedy s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v oblasti strojírenství. Jakmile vypukne zmiňovaná krize zapříčiněná hrubým nedostatkem těchto pracovních sil, tlaky na zvyšování mezd budou v tomto odvětví mnohem silnější, než tomu bude v odvětvích ostatních. Je zřejmé, že pracovníci, na kterých bude stát existence a budoucí vývoj podniku, budou požadovat odpovídající finanční ohodnocení.

Krizové ohnisko K4 je v krizové matici zakresleno v poli, které zobrazuje pravděpodobnost výskytu 0,6 v kombinaci s negativními účinky na podnik. V této situaci není nutná tvorba krizového plánu, ale je třeba sledovat vývoj vnějšího prostředí organizace a také nepodceňovat ani slabé signály, které se mohou projevat zejména ve vývoji důležitých makroekonomických ukazatelů jako je např. růst HDP, míra inflace, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, vývoj mezd apod.

6 Návrh postupů pro snížení krizového ohrožení vybraného podniku

V rámci této kapitoly budou podány návrhy na opatření ke snížení krizového ohrožení firmy XY krizovými ohnisky identifikovanými v předchozí kapitole.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že by měla společnost XY uplatňovat strategii, kdy se bude snažit co nejvíce využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb, které vytváří potenciální krizová ohniska.

Prvním krizovým ohniskem byla uvedena hrozba ztráty klíčového zákazníka. Každý podnik působící na jakémkoliv trhu by si měl dostatečným způsobem vážit svých zákazníků, neboť díky nim podnik funguje. Menší firmy už z principu dávají svůj vděk zákazníkům najevo více než ty větší. To, že si podnikatel svých zákazníků váží, se skrývá ve způsobu jednání, v přístupu ke službám vykonávajícím na základě žádosti zákazníka a nejvíce však v nadstandartních službách, které podnik vykonává nad rámec. Pohybujeme se ve strojírenském průmyslu a v tom případě lze uvést jednoduchý příklad. Ve většině případů má zákazník povahu podniku. Může se stát, že mu v provozu vznikne závada, která vyžaduje okamžité řešení, v opačném případě by tato závada bránila dalšímu pokračování činnosti. Takový problém může nastat v situaci, kdy má podnikatel naplánovány jiné činnosti, anebo je to zkrátka mimo pracovní dobu, tedy víkend. V takovém případě by bylo nejlepší zákazníkovi, pokud možno, vyhovět a pomoci mu vyřešit problém, neboť on se obrátil na toho, komu důvěřuje a bylo by dobré jej nezklamat. Je to ze strany firmy určitá oběť, že buďto odloží naplánované činnosti na později, jestliže je to možné, nebo bude práce provedena mimo pracovní dobu. Ale v případě, že zákazníkovi firma vyhoví, zákazník si bude naopak vážit pomoci a služby, která mu byla poskytnuta nad rámec a při další příležitosti se opět obrátí na podnik, na který se mohl při minulé zkušenosti spolehnout. Dalším takovým projevem, že si podnikatel váží spolupráce, je darování zákazníkovi malého dárku, například na Vánoce, což je v dnešní době již celkem běžné. Záleží však na vhodném sestavení takového „balíčku“, na kvalitě produktů, který obsahuje apod.

Dalším krizovým ohniskem je hrozící nedostatek pracovníků v oblasti strojírenství. Toto ohnisko úzce souvisí s ohrožením vznikajícím tlakem na růst mezd, které bude pravděpodobně následovat po propuknutí krize právě kvůli nedostatku pracovních sil ve strojírenském průmyslu. V souvislosti s tímto dlouhodobým úbytkem technicky a manuálně

zručných pracovníků ukončilo podnikatelskou činnost již několik firem, které podlely střetu s tímto problémem. Postupně pokračující úbytek pracovních sil obecně v oblasti řemesla je zapříčiněno dlouhotrvajícími tlaky na pocit nutnosti české populace dosáhnout vysokoškolské vzdělání a díky tomu se profesně vyšplhat na co nejvyšší pozice. Vláda ČR získala vzor od západních zemí, ve kterých je vzdělání na mnohem vyšší úrovni než v ČR, zejména pak ve Velké Británii. Na druhou stranu je realita taková, že tyto země nejsou zdaleka tak soustředěny na výrobu a vývoz zboží jako Česká republika. Západní země se oproti ČR potýkají se zápornými hodnotami čistého exportu. Z tohoto důvodu západní země nepotřebují tolik pracovních sil v průmyslu. Jedním z možných řešení tohoto problému by bylo využití dobré vyjednávací pozice několika firem, které by apelovaly na českou vládu, že by bylo třeba motivovat pracovní sílu k rekvalifikaci na pozice, které jsou neobsazené, ale zároveň je práce těchto pozic důležitá pro udržení českého průmyslu na takové úrovni, na jaké byl dříve. Mohlo by jít například i o vysokoškolské absolventy, kteří po studiu nemohou najít uplatnění ve svém oboru. Toto opatření by ovšem bylo doprovázeno již zmíněným tlakem na růst mezd v průmyslovém odvětví, kterému by se dalo obtížně vyhnout, spíše vůbec. Důležité pracovníky, na kterých mnohdy stojí existence celého podniku, je totiž třeba optimálně finančně ohodnotit. Finanční prostředky jsou navíc jedním z nejsilnějších stimulů. Jiným řešením problému by mohlo být získávání zaměstnanců ze zahraničí, především z východních zemí. Touto problematikou se zabývají pracovní agentury zaměřené přímo na získávání pracovníků ze zahraničí. Toto opatření s sebou nese tu výhodu, že by nejspíše nedošlo k tlaku na zvyšování mezd, protože pro pracovníky z východních zemí jsou výdělky ve výši odpovídající českým poměrům ve většině případů dostačující.

Posledním identifikovaným krizovým ohniskem je ohrožení ze strany větších firem. V tomto případě takové ohrožení odvrátit nelze. Tyto podniky mají, díky svým mnohonásobně vyšším obrátům, velikosti a širšímu působení, lepší a výhodnější vyjednávací pozici, a navíc si mohou dovolit určitou manipulaci s cenami produktů. Jedním z řešení, jak by firma XY mohla zlepšit svou pozici, by mohlo být rozšíření sortimentu. Nemuselo by se nutně jednat o rozšíření podnikání v totožném oboru. Již v současné době má firma XY jako doplňkovou činnost prodej lodžiových sušáků, což s obráběcími stroji vůbec nesouvisí. Mezer na trhu, které by se daly zaplnit, je stále ještě dost, jde jen o to tyto nedostatky průběžným získáváním všeobecného přehledu a dokonalým mapováním odhalit.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit krizové ohrožení vybraného podniku. Hodnocenou společností byla firma XY, která se zabývá především generálními opravami obráběcích nástrojů, jejich prodejem, zakázkovým broušením a ostřením takových nástrojů, dále prodejem tlumících a odhlučňovacích podložek a také různých upínacích prvků.

Ke splnění daného cíle, tedy nalezení potenciálních krizových ohnisek, byly využity analýzy, pomocí kterých bylo zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku. Vnější prostředí, konkrétně makroprostředí, bylo hodnoceno analýzou PEST a mikroprostředí bylo analyzováno prostřednictvím Porterovy metody pěti konkurenčních sil. Ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku byla využita finanční analýza a analýza vnitřních faktorů, která byla provedena v rámci kapitoly č. 4, která se týká charakteristiky firmy XY. Dále byla využita souhrnná analýza SWOT, k jejímuž zpracování bylo čerpáno informací zejména z předchozích provedených analýz. Díky této souhrnné technice byla nalezena potenciální krizová ohniska, která byla následně zobrazena v krizové matici. Všechny výše uvedené metody byly teoreticky charakterizovány v teoretické části práce, konkrétně v kapitole č. 3 a následně byly v kapitole č. 5 prakticky aplikovány na vybraný podnik.

Během praktické aplikace výše zmíněných metod bylo zjištěno, že firma XY je obecně velmi úspěšná. Působí v poměrně stabilním ekonomickém prostředí, které je tvořeno jen minimálními výkyvy hodnot významných makroekonomických ukazatelů. Tento podnik působí na trhu již 26 let, což znamená, že má vybudované dobré vztahy s mnohými dodavateli a odběrateli, ale také s konkurencí. Po finanční stránce je na tom tato firma také velmi dobře, dlouhodobě vykazuje vysokou rentabilitu aktiv, krátkou dobu obratu pohledávek i závazků, výbornou likviditu a velmi nízkou celkovou zadluženost. Firma XY dlouhodobě spolupracuje s několika zahraničními firmami, což jí jistě přidává na dobrém jméně. Finanční stabilita je hodnocena jako jedna ze silných stránek podniku. Jednou z výhod tohoto podniku je také to, že pracuje s takovými produkty, které mají přesně vymezený účel, funkce a vlastnosti a jsou velmi obtížně nahraditelné, spíše vůbec. Na základě provedených analýz a absolvovaných rozhovorů byla dále stanovena potenciální krizová ohniska, která by mohla vybraný podnik ohrozit. Jedním z nich je ztráta klíčového zákazníka, dalším je nedostatek kvalifikovaných pracovníků v budoucnu, přičemž toto krizové ohnisko bylo zhodnoceno jako nejpravděpodobnější, co se týče jeho výskytu a také s největší závažností dopadu na podnik. Dalším ohniskem potenciální krize je ohrožení ze strany větších firem a posledním ohniskem je tlak na růst mezd, který bude

nejspíš ještě ve větší míře následovat po krizi, která nastane kvůli zmiňovanému nedostatku pracovníků v daném oboru.

V rámci kapitoly č. 6 byly podány návrhy ke snížení potenciálního krizového ohrožení podniku, které jsou zaměřeny především na krizové ohnisko K2, tedy nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a to z toho důvodu, že toto krizové ohnisko bylo určeno jako nejzávažnější, tudíž by mu měla být věnována největší pozornost. S ohledem na vývoj ekonomiky v této zemi a vývoj českého systému vzdělávání, čímž je myšlen nátlak na dosažení co nejvyššího vzdělání, se toto krizové ohnisko v následujícím období s velkou pravděpodobností promítne do reality i spolu s problémy s ním související.

Jestliže bude firma XY včas reagovat a pokusí se určitými opatřeními co nejvíce zmírnit dopady případných projevů některého z krizových ohnisek, bude i nadále perspektivní společností s dobrými vyhlídkami uplatnění i do budoucna.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

1. ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 8024509512.
2. ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
3. CRANDALL, W., J. A. PARNELL and J. E. SPILLAN. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. FOTR, J., E. Vacík, I. Souček, M. Špaček a S. Hájek. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Přeložil Zdeněk STRNAD. Praha: Computer Press, 2000. Business books. ISBN 80-7226-220-3.
10. KARLÖF, Bengt a Frederik H. LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. xiv, 309 s. ISBN 802511001X.
11. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. SOT, vol. 24. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
12. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. Praxe manažera. ISBN 8072266578.

13. KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 978-80-86730-33-2.
14. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. MATUSIKOVÁ, L., T. BARTUSKOVÁ, M. ČERNEK, M. MIKUŠOVÁ, M. PAPALOVÁ, P. ŠNAPKA a K. ZELINKOVÁ. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
16. MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. SOET, vol. 27. ISBN 978-80-248-4101-4.
17. MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, c2014. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-106-6.
18. MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. SOET, v. 14. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.
19. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. 143 s. Finanční řízení. ISBN 9788024739168.
20. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
21. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2002. 475 s. ISBN 8024790696.
22. SYNEK, M., H. SEDLÁČKOVÁ a H. VÁVROVÁ, *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. VŠE v Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
23. ŠIROKÝ, J., M. Menšík, I. Olecká, D. Pokorná a M. Vaněčková. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
24. TICHÁ, M., L. Filipová, M. Kaštan, Ch. Kliková, I. Kotlán, E. Kotlánová, Z. Kučerová, Z. Machová a N. Uhrová. *Průvodce psaním závěrečných prací: nejenom pro ekonomy*. Ostrava: Institut vzdělávání Sokrates, 2013. ISBN 978-80-86572-77-2.
25. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
26. WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X.
27. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. Expert. ISBN 9788024731568.

Odborné články

1. LIFF, R., A. CH. ERIKSSON and E. WIKSTRÖM. *Attending Weak Signals: The Prevention of Work-related Illnesses. Nordic Journal of Working Life Studies* [online]. 2017, 7(2), 49-69 [cit. 2019-01-23]. ISSN 22450157. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=131583600&scope=site>
2. SAHIN S., S. ULUBEYLI and A. KAZAZA. *Innovative Crisis Management in Construction Approaches and the Process. Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [online časopis]. Istanbul: Elsevier Ltd., 2298-2305 [vid. 2019-02-03] Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036605>

Další zdroje

1. Interní materiály podniku XY.

Internetové zdroje

1. Aktuální prognóza ČNB. In *Česká národní banka* [online]. 2019, 7.2.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
2. Elektřina-aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny-1 rok-měna CZK. In *Kurzy CZ* [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/index.asp?A=5&idk=142&curr=CZK&on=0&unit=&lg=1>
3. Graf GBP/Kč, ČNB, grafy kurzů měn. In *Kurzy CZ* [online]. 5.4.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>
4. Justice.cz: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
5. Kovoobráběcí stroje-základní zásady pro zajištění bezpečnosti práce. In *BOZP* [online]. Dashöfer Holding, Ltd., Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r.o., 2019, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.bozpprofi.cz/33/kovoobrabeci-stroje-zakladni-zasady-pro-zajisteni-bezpecnosti-prace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EukDBu01DoR9k-gxSw1jHHgMO6VlftQMfg/>
6. Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn. In *Kurzy CZ* [online]. 5.4.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>
7. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019-5 let. In *Kurzy CZ* [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
8. Nové technologie a obráběcí stroje. In *MM-odborně-vzdělávací zpravodajský portál z oblasti strojírenství a navazujících oborů* [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/nove-technologie-a-obrabeci-stroje.html>
9. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. In *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2019. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
10. Vzdělávání. In *Český statistický úřad* [online]. 2019, 4.4.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MWh	Megawatthodina
NATO	North Atlantic Treaty Organisation (Severoatlantická aliance)
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
USA	United States of America (Spojené státy americké)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Simona Joklová

Seznam grafů

Graf 5.1 Prognóza vývoje inflace dle ČNB.....	50
Graf 5.2 Prognóza růst HDP dle ČNB	51
Graf 5.3 Vývoj kurzu eura za posledních 20 let	52
Graf 5.4 Vývoj kurzu libry za posledních 25 let.....	53
Graf 5.5 Vývoj cen elektrické energie v ČR od dubna r. 2018 do března r. 2019	54
Graf 5.6 Počty studentů v letech 2012-2018	56

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Obecné schéma krizového řízení v užším pojetí.....	13
Obr. 3.2 Krizový vývoj	20
Obr. 3.3 Krizová matice	24
Obr. 3.4 Přístupy ke krizím	25
Obr. 3.5 Podnikový proces	27
Obr. 3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil	31
Obr. 3.7 Strategie dle SWOT analýzy.....	44
Obr. 5.1 Krizová matice firmy XY	69

Seznam tabulek

Tab. 5.1 Výsledky finanční analýzy pro firmu XY	59
Tab. 5.2 Silné stránky společnosti XY	63
Tab. 5.3 Slabé stránky společnosti XY	64
Tab. 5.4 Příležitosti pro společnost XY	65
Tab. 5.5 Hrozby pro společnost XY	66
Tab. 5.6 Vyhodnocení SWOT analýzy pro společnost XY	66
Tab. 5.7 Doporučená strategie dle výsledků SWOT analýzy pro společnost XY	66
Tab. 5.8 Krizová ohniska	67

Seznam vzorců

Vzorec 3.1 Běžná likvidita	37
Vzorec 3.2 Rentabilita aktiv	37
Vzorec 3.3 Doba obratu pohledávek	38
Vzorec 3.4 Doba obratu závazků	38
Vzorec 3.5 Celková zadluženost.....	38

Seznam příloh

Příloha 1: Data firmy XY pro FA (položky jsou uvedeny v tisících Kč)

Příloha 2: Výpočet FA pro firmu XY za jednotlivé roky

Přílohy

Příloha 1: Data firmy XY pro FA (položky jsou uvedeny v tisících Kč)

Tab. 1 Data firmy XY pro FA (položky jsou uvedeny v celých tisících Kč)

		Rok						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Položka	Celková aktiva	11 813	11 216	12 270	12 476	13 233	14 601	16 081
	Oběžná aktiva	3 595	3 959	5 239	6 044	7 142	8 778	10 653
	Krátkodobé pohledávky	870	1 034	1 071	1 774	1 470	1 136	1 140
	Cizí zdroje	4 110	3 200	3 838	2 917	2 269	1 413	1 175
	Krátkodobé závazky	3 985	3 200	3 305	2 576	2 269	1 413	1 175
	Tržby	14 617	13 377	16 248	18 650	23 313	28 263	26 696
	EBIT	411	454	529	1 351	2 338	3 627	3 392

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Výpočet FA pro firmu XY za jednotlivé roky

Tab. 1 Výpočet FA za rok 2012

		Rok
		2012
Ukazatel	Běžná likvidita	3 595/3 985
	Rentabilita aktiv	(411/11 813) * 100
	Doba obratu pohledávek	(870/14 617) * 360
	Doba obratu závazků	(3 985/14 617) * 360
	Celková zadluženost	(4 110/11 813) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2 Výpočet FA za rok 2013

		Rok
		2013
Ukazatel	Běžná likvidita	3 959/3 200
	Rentabilita aktiv	(454/11 216) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 034/13 377) * 360
	Doba obratu závazků	(3 200/13 377) * 360
	Celková zadluženost	(3 200/11 216) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3 Výpočet FA za rok 2014

		Rok
		2014
Ukazatel	Běžná likvidita	5 239/3 305
	Rentabilita aktiv	(529/12 270) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 071/16 248) * 360
	Doba obratu závazků	(3 305/16 248) * 360
	Celková zadluženost	(3 838/12 270) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4 Výpočet FA za rok 2015

		Rok
		2015
Ukazatel	Běžná likvidita	6 044/2 576
	Rentabilita aktiv	(1 351/12 476) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 774/18 650) * 360
	Doba obratu závazků	(2 576/18 650) * 360
	Celková zadluženost	(2 917/12 476) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5 Výpočet FA za rok 2016

		Rok
		2016
Ukazatel	Běžná likvidita	7 142/2 269
	Rentabilita aktiv	(2 338/13 233) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 470/23 313) * 360
	Doba obratu závazků	(2 269/23 313) * 360
	Celková zadluženost	(2 269/13 233) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 Výpočet FA za rok 2017

		Rok
		2017
Ukazatel	Běžná likvidita	8 778/1 413
	Rentabilita aktiv	(3 627/14 601) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 136/28 263) * 360
	Doba obratu závazků	(1 413/28 263) * 360
	Celková zadluženost	(1 413/14 601) * 100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7 Výpočet FA za rok 2018

		Rok
		2018
Ukazatel	Běžná likvidita	10 653/1 175
	Rentabilita aktiv	(3 392/16 081) * 100
	Doba obratu pohledávek	(1 140/26 696) * 360
	Doba obratu závazků	(1 175/26 696) * 360
	Celková zadluženost	(1 175/16 081) * 100

Zdroj: vlastní zpracování